

**PERAN KEPALA MADRASAH DAN SUPERVISINYA:  
Studi Konsepsi *Leadership***

**TESIS**

Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar  
Magister Pendidikan (M.Pd)

Oleh

**ABDU RAHIM**  
NPM. 1786108064

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM (PAI)**



**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
1439 H / 2018**

**PERAN KEPALA MADRASAH DAN SUPERVISINYA:  
Studi Konsepsi *Leadership***

**TESIS**

Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar  
Manajemen Pendidikan (M.Pd)

Oleh

**ABDU RAHIM**  
NPM. 1786108064

Pembimbing I : Dr. Zulhannan, M.Ag  
Pembimbing II : Dr. A. Fauzan, M.Pd

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM (PAI)**



**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
1439 H / 2018**

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Mahasiswa : ABDU RAHIM  
Nomor Pokok Mahasiswa : 1786108064  
Program Studi : Pendidikan Agama Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul : “**PERAN KEPALA MADRASAH DAN SUPERVISINYA: Studi Konsepsi *Leadership***” adalah benar-benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian Surat Pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Bandar Lampung, Januari 2019  
Yang Menyatakan,

**ABDU RAHIM**  
NPM. 1786108064

## ABSTRAK

Supervisi merupakan suatu usaha dalam memberikan bantuan dan bimbingan kepada guru untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui proses belajar mengajar yang efektif sehingga prestasi siswa meningkat dan tujuan pendidikan pun tercapai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran kepala madrasah dan supervisinya: studi Konsepsi *Leadership*. Peran supervisi kepala madrasah memiliki 10 indikator yang berupa: a).Membantu guru melihat dengan jelas proses belajar mengajar sebagai suatu sistem dengan melakukan supervisi kedalam kelas, b).Membantu guru melihat dengan jelas tujuan pendidikan dengan mengikut sertakan guru mengikuti simar dan pelatihan, c).Membantu guru menyiapkan metode mengajar yang lebih baik dengan mengoreksi metode apa yang akan menjadi metode mengajar, d).Membantu menyiapkan kegiatan belajar mengajar, e).Membantu guru menggunakan sumber pengalaman belajar dengan melakukan praktek-praktek dilingkunga madrasah, f). Membantu guru menciptakan alat peraga pembelajaran dan aplikasinya dengan memberikan kebebasan kepada guru untuk menghasilkan alat peraga pembelajaran, g).Membantu guru menyusun program belajar mengajar dengan memberikan masukan jika masih ada progam yang kurang sesuai dengan tujuan yang akan dicapai, h).Membantu menyusun tes prestasi belajar, kepala madrasah hanya mengawasi dari jauh tidak terlibat langsung dalam menyusun tes prestasi siswa i).Membantu guru belajar mengenal siswa dengan memberikan suport dan dukungan kepada guru, j).Membantu guru meningkatkan moral dan kenyamanan bekerja dengan menciptaka kedisiplinan.

Metode penelitian yang digunakan yaitu metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif melalui *content analysis*. Teknik pengumpulan data menggunakan catatan dokumen (dokumentasi) tentang peran kepala madrasah dan supervisinya: studi konsepsi *leadership*. Sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh dari catatan dokumen dimaksud.

Hasil penelitian menunjukan bahwa peran supervisi kepala madrasah pada level Madrasah Tsanawiyah wilayah selatan sudah baik. Kepala Madrasah telah melakukan perannya secara baik dalam membantu guru dalam proses pembelajaran, hal ini terbukti dari catatan dokumen menyebutkan bahwa kepala madrasah melakukan supervisi satu atau dua kali dalam satu tahun dikarenakan jadwal kepala madrasah yang jarang berada di sekolah dikarenakan adanya rapat di luar madrasah atau ada tamu yang datang ke madrasah.

**Kata kunci:** *Peran Kepala Madrasah, Supervisi, Leadership*

## **PERSETUJUAN**

Judul Tesis : **PERAN KEPALA MADRASAH DAN  
SUPERVISINYA : Studi Konsepsi Leadership**

Nama Mahasiswa : ABDU RAHIM

Nomor Pokok Mahasiswa : 1786108064

Program Studi : Pendidikan Agama Islam

Telah disetujui untuk diujikan dalam Ujian tertutup pada Program Pascasarjana  
(PPs) UIN Raden Intan Lampung.

Bandar Lampung, Januari 2019

Menyetujui  
Koinisi Pembimbing

Pembimbing I,

Pembimbing I,

**Dr. Zulhanan, M.Ag**  
NIP. 19670924 199603 1 001

**Dr. A. Fauzan, M.Pd**  
NIP. 19720818 200604 1 006

Mengetahui,  
Ketua Prodi Pendidikan Agama Islam

**Prof. Dr. H. Achmad Asrori, MA**  
NIP. 19550710 198503 1 003

## **PENGESAHAN**

Tesis yang berjudul “ **PERAN KEPALA MADRASAH DAN SUPERVISINYA : Studi Konsepsi Leadership**”, ditulis oleh : ABDU RAHIM, NPM : 1786108064 telah diujian dalam Ujian Tertutup pada Program Pascasarjana (PPs) UIN Raden Intan Lampung.

## **TIM PENGUJI**

Ketua	: Prof. Dr. H. Achmad Asrori, MA	.....
Sekretaris	: Dr. Fauzan, M.Pd	.....
Penguji I	: Dr. Nasir, S.Pd., M.Pd	.....
Penguji II	: Dr. Zulhannan, M.Ag	.....

Tanggal Lulus Ujian Tertutup : Januari 2019

## **PERSETUJUAN**

Judul Tesis : **PERAN KEPALA MADRASAH DAN  
SUPERVISINYA : Studi Konsepsi Leadership**

Nama Mahasiswa : ABDU RAHIM

Nomor Pokok Mahasiswa : 1786108064

Program Studi : Pendidikan Agama Islam

Telah disetujui untuk diujikan dalam Ujian Terbuka pada Program Pascasarjana  
(PPs) UIN Raden Intan Lampung.

Bandar Lampung, Februari 2019

Menyetujui  
Koinisi Pembimbing

Pembimbing I,

Pembimbing I,

**Dr. Zulhanan, M.Ag**  
NIP. 19670924 199603 1 001

**Dr. A. Fauzan, M.Pd**  
NIP. 19720818 200604 1 006

Mengetahui,  
Ketua Prodi Pendidikan Agama Islam

**Prof. Dr. H. Achmad Asrori, MA**  
NIP. 19550710 198503 1 003

## **PENGESAHAN**

Tesis yang berjudul “ **PERAN KEPALA MADRASAH DAN SUPERVISINYA : Studi Konsepsi Leadership**”, ditulis oleh : ABDU RAHIM, NPM : 1786108064 telah di ujikan dalam Ujian Terbuka pada Program Pascasarjana (PPs) UIN Raden Intan Lampung.

## **TIM PENGUJI**

Ketua	: Prof. Dr. H. Achmad Asrori, MA	.....
Sekretaris	: Dr. Fauzan, M.Pd	.....
Penguji I	: Dr. Nasir, S.Pd., M.Pd	.....
Penguji II	: Dr. Zulhannan, M.Ag	.....

Direktur Program Pascasarjana (PPs)  
UIN Raden Intan Lampung

**Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag**  
NIP. 19601020 198803 1 005

Tanggal Lulus Ujian Terbuka :.



## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Huruf Arab	Huruf Latin		Huruf Arab	Huruf Latin
ا	Tidak Dilambangkan		ط	t
ب	b		ظ	z
ت	t		ع	‘
ث	s		غ	g
ج	j		ف	f
ح	h		ق	q
خ	kh		ك	k
د	d		ل	l
ذ	z		م	m
ر	r		ن	n
ز	z’		و	w
س	s		ه	h
ش	sy		ء	‘
ص	s		ي	y
ض	d			

Madah

Madah atau vocal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasi berupa huruf dan tanda yaitu :

Harkat dan Huruf	Huruf dan Tanda
ا - ا - ي	a
ي - ف	i
و - و	u

Pedoman transliterasi ini dimodifikasi dari : Tim Puslitbang Lektur Keagamaan, Pedoman Transliterasi Arab – Latin, Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektur Pendidikan Agama, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama RI, Jakarta 2003.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya yang telah dilimpahkan kepada penulis, sehingga Tesis ini dapat diselesaikan seperti apa yang diharapkan. Penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan judul “*Peran Kepala Madrasah dan Supervisinya: Studi Konsepsi Leadership*”

Penulis menyadari, bahwa dalam penyusunan Tesis ini masih banyak kesalahan dan kekurangan. Tesis ini disusun untuk melengkapi tugas dan memenuhi syarat-syarat guna untuk memperoleh gelar magister pendidikan pada Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

Dalam penyelesaian penulisan Tesis ini banyak pihak yang ikut membantu. Oleh karena itu penulis menyampaikan banyak terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung
2. Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag, selaku Direktur Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, beserta staf yang telah memberikan pengarahan dan pelayanan dengan baik.
3. Prof. Dr. D. Achmad Asrori, MA. Dan Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd. Selaku Ketua dan Sekretaris Program Studi Pendidikan Agama Islam pada Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
4. Dr. Zulhannan, MA., selaku pembimbing satu yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan Tesis ini.
5. Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd selaku pembimbing dua yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam penyusunan Tesis ini.
6. Bapak dan Ibu dosen pada program pascasarjana yang telah mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama menuntut ilmu di perkuliah.

7. Kepala Perpustakaan Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung serta staf yang telah meminjamkan buku guna menyelesaikan Tesis ini.
8. Dan semua pihak yang membantu menyelesaikan Tesis ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Teman-teman seangkatan yang telah banyak membantu dan meluangkan waktunya, dan memberikan dorongan semangat dalam menyelesaikan Tesis ini. Semua pihak yang secara tidak langsung telah membantu penyusunan Tesis ini penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan karena keterbatasan pengetahuan dan kemampuan penulis. Penulis berharap semoga Tesis ini berguna bagi semua pihak yang berkepentingan serta bagi pengembangan pengetahuan pada umumnya.

Bandar Lampung,  
Penulis

2018

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS .....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iv</b>
<b>PERSETUJUAN .....</b>	<b>v</b>
<b>PENGESAHAN .....</b>	<b>viii</b>
<b>PEDOMAN LITERASI .....</b>	<b>ix</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I      PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Penegasan Judul .....	1
B. Alasan Memilih Judul .....	3
C. Latar Belakang Masalah .....	3
D. Rumusan Masalah .....	11
E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	11
<b>BAB II      LANDASAN TEORI .....</b>	<b>12</b>
A. Supervisi Kepala Madrasah .....	12
1. Pengertian Supervisi .....	12
2. Peran Supervisi .....	13
3. Jenis Supervisi .....	14
4. Teknik Supervisi .....	14
5. Macam-macam Supervisi .....	18
6. Fungsi Kepala Madrasah sebagai Supervisor .....	19
7. Prinsip-prinsip Supervisi Pendidikan .....	20
B. Peran Kepala Madrasah .....	21

<b>BAB III</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>24</b>
A.	Metode Penelitian .....	24
1.	Jenis dan Sifat penelitian .....	24
2.	Sumber Data .....	25
3.	Metode Pengumpulan Data .....	25
4.	Uji Keabsahan Data .....	25
5.	Metode Analisis Data .....	28
 <b>BAB IV</b>	 <b>DESKRIPSI DAN ANALISA DATA</b>	
	<b>PERAN KEPALA MADRASAH DAN SUPERVISINYA :</b>	
	<b>Studi Konseptual Leadership .....</b>	<b>30</b>
A.	Sepuluh Indinkator Peran Supervisi Kepala Madrasah ..	30
1.	Membantu guru melihat dengan jelas proses Belajar mengajar suatu system .....	30
2.	Membantu guru melihat dengan jelas tujuan Pendidikan .....	33
3.	Membantu guru menyiapkan metode mengajar .....	35
4.	Membantu menyiapkan kegiatan belajar mengajar .	37
5.	Membantu guru menggunakan sumber pengalaman mengajar .....	39
6.	Membantu guru menyusun program belajar Mengajar .....	41
7.	Membantu guru menciptakan alat peraga Pembelajaran .....	42
8.	Membantu menyusun tes prestasi belajar .....	44
9.	Membantu guru belajar mengenal siswa .....	46
10.	Membantu guru meningkatkan moral dan Kenyamanan bekerja .....	48
B.	Enam Peran Kepala Madrasah .....	51
1.	Kepala Madrasah sebagai Manajer .....	51
2.	Kepala Madrasah sebagai Supervisor .....	62

	3. Kepala Madrasah sebagai Administrator .....	75
	4. Kepala Madrasah sebagai Edukator .....	81
	5. Kepala Madrasah sebagai Leader .....	84
	6. Kepala Madrasah sebagai Motivasi dan Inovator .....	93
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP .....</b>	<b>102</b>
	A. Kesimpulan .....	102
	B. Rekomendasi .....	103

## **DAFTAR PUSTAKA**

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Penegasan Judul

Judul merupakan bagian penting dan mutlak kegunaanya dalam semua bentuk tulisan atau kerangka, maka penulis merasa perlu menjelaskan kata-kata yang terdapat didalam Tesis ini yang berjudul “ **Peran Kepala Madrasah dan Supervisinya: Studi Konsepsi *Leadership***”.

Untuk mengetahui pokok bahasan yang terkandung dalam judul ini, maka yang perlu dijelaskan adalah sebagai berikut :

##### 1. Peran

Peran adalah perangkat tingkah laku yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan dimasyarakat.<sup>1</sup> Jadi yang dimaksud peran adalah bahwa kepala madrasah mempunyai peran yang sangat penting untuk menjadikan madrasah lebih berkualitas, bermutu, dan lebih berkembang agar tercapainya tujuan madrasah yang sudah ditetapkan secara bersama-sama.

##### 2. Supervisi

Supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan dari pemimpin madrasah, yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personel madrasah dalam mencapai suatu tujuan pendidikan. Yang berupa dorongan, bimbingan, dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan

---

<sup>1</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia, *Dapartemen Pendidikan Dan Kebudayaan*, (Jakarta: 2001), h.69

kecakapan guru-guru dalam memilih metode pengajaran yang lebih baik.<sup>2</sup>

Jadi supervisi yaitu membimbing dan mengarahkan guru-guru untuk meningkatkan proses pengajaran yang lebih efektif lagi.

### 3. Kepala madrasah

Kepala madrasah adalah personel madrasah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan madrasah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan madrasah yang dipimpinnya.<sup>3</sup>

Jadi kepala madrasah dapat diartikan sebagai jabatan tertinggi di madrasah yang dipilih melalui berbagai pertimbangan serta tanggung jawab terhadap seluruh kegiatan yang ada di madrasah sekaligus memegang peranan dan pimpinan segala sesuatu yang berhubungan dengan tugas madrasah baik ke dalam maupun keluar.

4. Leadership adalah Leadership is the ability of an individual or a group of individuals to influence and guide followers or other members of an organization.

Leadership involves making sound -- and sometimes difficult -- decisions, creating and articulating a clear vision, establishing achievable goals and providing followers with the knowledge and tools necessary to achieve those goals.

---

<sup>2</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Pt Remaja Rosdakarya, 2012), H.76.

<sup>3</sup>Daryanto, *administrasi pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), h.80



## **B. Alasan memilih judul**

Adapun yang menjadi alasan penulis memilih judul Tesis ini adalah sebagai berikut :

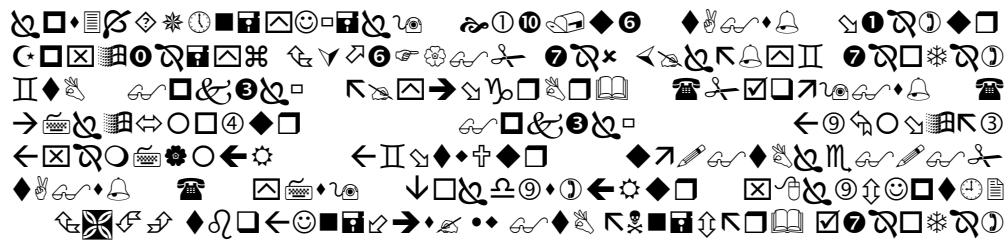
Dalam proses belajar mengajar, kepala madrasah mempunyai tugas dan kewenangan untuk mendorong, membimbing dan memberikan motivasi bagi para guru karena tercapai atau tidaknya tujuan dilembaga madrasah akan sangat tergantung pada profesionalisme yang dimiliki kepala madrasah dalam mengelola segala potensi yang ada didalam madrasah dalam mewujudkan proses belajar mengajar pembelajaran yang baik. Oleh karena itu penulis merasa tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang peran kepala madrasah dan supervisinya: studi konsepsi *leadership*.

## **C. Latar Belakang Masalah**

Peningkatan mutu pendidikan melalui standarlisasi dan profesionalisasi yang sedang dilakukan dewasa ini menuntut pemahaman berbagai pihak terhadap perubahan yang terjadi dalam berbagai komponen sistem pendidikan. Sebagai negara berkembang, negara indonesia mengalami persaingan dalam berbagai bidang, terutama dibidang pendidikan.

Faktor penting yang besar pengaruhnya terhadap mutu pendidikan adalah kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan. Kepala madrasah merupakan pimpinan tunggal di madrasah yang mempunyai tanggung jawab untuk mengajar dan mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di madrasah untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan madrasah.

Sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 30 yaitu :



Artinya :”Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (QS. Al Baqarah ayat 30).<sup>4</sup>

Kepala madrasah merupakan harapan yang tinggi bagi peningkatan kualitas pendidikan, karena keberhasilan kepemimpinan di madrasah akan mempunyai pengaruh secara langsung terhadap hasil belajar siswa. Sehubungan dengan itu, kepala madrasah harus mampu melaksanakan peran dan fungsi supervisi kepada guru untuk mengembangkan profesi. Kepala madrasah jangan bertindak sebagai manajer yang mengatur segala sesuatu tentang proses belajar-mengajar, tetapi harus tampil sebagai instructional leader(pemimpin pengajaran), yang bertugas mengawasi jalannya kegiatan belajar-mengajar di madrasah yang dipimpinnya.<sup>5</sup>

Guru merupakan kunci keberhasilan dalam memperbaiki mutu pendidikan. Masalah mutu pendidikan juga menyangkut masalah kualitas mengajar yang dilakukan oleh guru di dalam kelas. Melalui supervisi, para guru sebagai pelaku utama dalam penyelenggaraan sistem pendidikan dapat dibantu pertumbuhan dan perkembangan profesinya bagi pencapaian tujuan pembelajaran. Guru merupakan

<sup>4</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Bandung: Sygma Examedia Arkanleema, 2014),h. 6

<sup>5</sup>Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala madrasah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h.181-183

komponen sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan terus menerus agar dapat melakukan fungsinya secara potensial dan maksimal sesuai dengan tujuan utama pendidikan. Kegiatan utama pendidikan di madrasah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi madrasah bermuara pada pencapaian efesiensi dan efektivitas pembelajaran di dalam kelas.

Salah satu cara yang harus dilakukan oleh kepala madrasah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di dalam kelas dengan meningkatkan kinerja pendidik dan menghasilkan dampak positif bagi peserta didik yakni dengan melakukan pelaksanaan supervisi oleh kepala madrasah dalam pengelolaan kelas.

Dalam buku wadjosumidjo yang berjudul kepemimpinan kepala madrasah/madrasah, peran penting kepala madrasah dalam mengerakkan madrasah meliputi :

1. Kepala madrasah mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.
2. Kepala madrasah memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, memberikan dorongan serta memberikan inspirasi madrasah dalam mencapai tujuan.<sup>6</sup>

Kepala madrasah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran proses kegiatan dalam bidang akademis saja akan tetapi segala kegiatan yang ada di madrasah seperti lingkungan madrasah, keadaan madrasah serta hubungan dengan masyarakat tanggung jawabnya pula. Kreatifitas kepala madrasah yang mengarahkan perkembangan dan kemajuan madrasah adalah tanggung jawab dan tugas kepala madrasah.

---

<sup>6</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala madrasah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), h. 105

Untuk menuju kearah perbaikan dan meningkatkan kualitas kegiatan pembelajaran maka implementasi tehnik supervisi dibidang pendidikan dalam pengajaran khususnya bagi seorang supervisor bertanggung jawab untuk membantu para guru.<sup>7</sup>

Berdasarkan hasil tela'ah catatan dokumen peneliti dari beberapa buku dapat dilihat bahwa peran kepala madrasah dan supervisinya, telah melaksanakan supervisi yang dilakukan satu atau dua kali dalam setahunnya. Dengan demikian kepala madrasah dapat membantu guru dalam proses pembelajaran dapat lebih efektif lagi dari sebelumnya. Menurut Good Carter supervisi, dalam bukunya Wahjosumidjo adalah segala usaha dari petugas-petugas madrasah dalam memimpin guru-guru dan petugas pendidikan lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk memperkembangkan pertumbuhan guru-guru, menyelesaikan dan merevisi tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran dan metode mengajar dan penilaian pengajaran. Sedangkan menurut M. Ngalim Purwanto, dalam bukunya administrasi dan super visi pendidikan, supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai lainnya untuk melakukan pekerjaan mereka secara efektif.<sup>8</sup>

Dari pengertian tersebut, maka salah satu tugas kepala madrasah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Yang dimaksud supervisi itu sendiri adalah suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di madrasah, supervisi sesungguhnya dapat

---

<sup>7</sup> Maryono, *dasar-dasar dan tehnik menjadi supervisor pendidikan* (Jogjakarta: Arruz media,2011).h. 61

<sup>8</sup> *Ibid.* h.203

dilaksanakan oleh kepala madrasah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang lebih independent dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya.

Kepala madrasah melaksanakan tugasnya sebagai supervisor perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut :

1. Supervisi harus bersifat konstruksi dan kreatif
2. Realistis dan mudah dilaksanakan
3. Menimbulkan rasa aman kepada guru/karyawan
4. Berdasarkan hubungan profesional
5. Harus memperhitungkan kesanggupan dan sikap guru/pegawai
6. Tidak bersifat mendesak (otoriter) karena dapat menimbulkan kegelisahan bahkan sikap antisipasi dari guru
7. Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan dari kekuasaan pribadi.
8. Supervisi tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan
9. Supervisi tidak dapat terlalu cepat mengharap hasil<sup>9</sup>

Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala madrasah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan dimadrasah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan.

Maka jelaslah bahwa seorang kepala madrasah adalah orang yang bertanggung jawab dalam mengembangkan kelancaran situasi kegiatan pembelajaran agar tujuan pendidikan tersebut dapat tercapai, maka supervisi kepala madrasah sangatlah penting, karena supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai madrasah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.

---

<sup>9</sup> Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 187

Dengan demikian kepala madrasah yang bertanggung jawab atas keberhasilan guru dalam mengajar, karena guru sebagai orang yang terdepan dan langsung bertanggung jawab terhadap perkembangan dan kemajuan siswa haruslah ditingkatkan kemampuan profesional dalam mengajar. Adapun proses pembelajaran, dimana pembelajaran terdapat dua konsep yang tidak bisa dipisahkan yaitu belajar dan mengajar, karena proses belajar mengajar merupakan suatu rangkaian atau upaya yang dilakukan dalam kegiatan pembelajaran. Belajar mengacu pada kegiatan siswa sedangkan mengajar mengacu pada kegiatan guru. Belajar mengajar sebagai proses terjadi manakala terdapat interaksi anatara guru sebagai pengajar dan peserta didik sebagai pelajar.<sup>10</sup>

Menurut Oemar Hamalik dalam bukunya pendidikan guru berdasarkan pendidikan kompetensi yaitu menerangkan bahwa fungsi dan peran guru sebagai berikut :

1. Guru sebagai pendidik
2. Guru sebagai anggota masyarakat
3. Guru sebagai pelaksanaan administrasi ringan
4. Guru sebagai pemimpin<sup>11</sup>.

Tugas dan tanggung jawab seorang guru tidaklah ringan. Dalam melaksanakan tugas sehari-hari guru akan selalu menghadapi berbagai masalah, baik masalah yang ada pada siswa maupun masalah pribadi guru itu sendiri. Dalam proses pembelajaran problem-problem akan muncul. Problem yang akan muncul saat guru mengajar adalah bagaimana guru mengelola kelas dengan sebaik-baiknya. Sebagai guru ia harus mampu mengajar dengan tenang sehingga

---

<sup>10</sup> Nana Sudjana, *Cara Belajar Mengajar Aktif dan Proses Belajar Mengajar* (Bandung: Sinar Baru, 1989), h.23

<sup>11</sup> Oemar Hamalik, *Pendekatan Guru Berdasarkan kompetensi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h.42-44.

dapat menyampaikan materi pelajaran secara sistematis dan dapat dipahami oleh semua murid, guru harus mengajar dengan penuh semangat, kegembiraan karena dengan itu dapat menarik perhatian siswa dalam mengikuti pelajaran yang akan disampaikan.

Menurut Dimiyanti dalam bukunya belajar dan pembelajaran, pembelajaran adalah suatu proses dimana lingkungan seseorang secara sengaja dikelola untuk memungkinkan ia turut serta dalam tingkah laku tertentu dalam kondisi-kondisi khusus atau menghasilkan respon terhadap situasi tertentu.<sup>12</sup> Dalam menunjang pelaksanaan tugas guru di kelas, guru dituntut untuk memiliki kemampuan dalam menciptakan suasana belajar mengajar yang kondusif. Karena guru memegang peranan penting dalam proses belajar mengajar. Karena apabila guru tidak melaksanakan tugas dengan baik maka hasil pelaksanaan manajemen atau pengelolaan kelas tidak akan memuaskan. Selain itu keberhasilan pengelolaan kelas juga berpengaruh dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu siswa akan terlibat aktif dalam proses belajar mengajar yang dapat berpengaruh dalam prestasi belajar siswa.

Jika dilihat dari mutu pembelajaran maka mutu pembelajaran mempunyai empat indikator yaitu sebagai berikut :

- a. Kesesuaian antara karakteristik peserta didik dengan strategi belajar mengajar yang diterapkan
- b. Daya tarik guru dalam menciptakan suasana kelas yang akrab dan hangat sehingga peserta didik merasa lebih bersemangat dan nyaman dalam mengikuti pembelajaran
- c. Efektivitas belajar melalui perencanaan, yang meliputi desain pembelajaran, pelaksanaan dan penilaian (evaluasi) untuk mengetahui

---

<sup>12</sup> Dimiyanti, *Belajar Dan Pembelajaran*, ( Jakarta: Rineke Cipta, 2006), h. 1

sejauh mana peserta didik dapat menyerap materi yang telah disampaikan

- d. Efisiensi dan produktivitas pembelajaran dari menghafal dan mengingat ke menganalisis dan mencipta.<sup>13</sup>

Keberhasilan siswa dalam belajar sangat ditentukan oleh strategi pembelajaran yang dilakukan guru, seperti pengaturan metode, strategi dan kelengkapan dalam pengajaran sebagai bagian dari kegiatan manajemen pembelajaran yang harus dilakukan oleh guru untuk mewujudkan pembelajaran yang efektif dan efisien maka guru harus menguasai pengelolaan kelas. Pengelolaan kelas sangat penting untuk terciptanya suasana mengajar yang kondusif, bukan hanya membantu guru dalam proses belajar mengajar tetapi yang lebih penting menjadikan siswa mudah dalam belajar, merasa nyaman dan menyenangkan dalam proses belajar.

Sering terjadi beberapa madrasah, pengelolaan kelas kurang baik. Kondisi kelas yang kurang efektif dapat menyebabkan ketidak nyamanan dalam belajar dapat menghambat optimalisasi proses pembelajaran, oleh karena itu dibutuhkan kerja sama dari semua pihak terutama guru dan kepala madrasah. Hal ini akan menciptakan pengelolaan kelas yang baik dan kenyamanan dalam belajar sangat berpengaruh dalam proses pembelajaran.

Peran Kepala Madrasah dan supervisinya: studi konsepsi *leadership* yang baik, memungkinkan dapat menarik masyarakat dalam hal ini orang tua murid untuk memberikan kepercayaan mendidik putra-putrinya, sehingga dalam tahun-tahun yang akan datang mampu menjadi madrasah yang lebih baik lagi. Maka untuk meraih perkembangan tersebut bukan hanya peran

---

<sup>13</sup> Pudji Muljono, *Manajemen Pembelajaran Quantum Teaching*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2006), h. 29



kepala madrasah yang diperlukan tetapi peran guru dan siswa disekolah juga sangat diperlukan dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran. Dari hasil pra penelitian yang penulis lakukan dengan kepala madrasah terdapat dibuktikan bahwa kepala madrasah jarangnya supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah hanya satu atau dua kali selama satu tahun. Dengan demikian, penulis memandang perlu untuk mengkaji ini dengan melakukan penelitian dalam bentuk Tesis dengan judul “Peran Kepala Madrasah dan Supervisinya: Studi Konsepsi: *Leadership*”.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, penulis dapat merumuskan masalah yang akan diteliti adalah: Bagaimana peran kepala madrasah dan supervisinya: studi konsepsi *leadership*?

#### **E. Tujuan dan Kegunaan penelitian**

##### **1. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peran kepala madrasah dan supervisinya: studi konsepsi *leadership*.

##### **2. Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan penelitian ini adalah:

- a. Sebagai wawasan untuk menambah pengetahuan bagi penulis terutama terkait peran kepala madrasah dan supervisinya secara konseptual *leadership*.
- b. Sebagai kontribusi pemikiran kepada semua pihak terutama lembaga pendidikan dalam mengembangkan pengelolaan kelas.
- c. Dengan penelitian ini dapat menjadi bahan masukan kepada kepala madrasah agar dapat melakukan supervisi yang lebih baik lagi.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Supervisi Kepala Madrasah**

##### **1. Pengertian Supervisi**

Supervisi adalah sebagai suatu proses mengawasi kemampuan seseorang untuk mencapai tujuan dan sebagai bantuan dalam pengembangan situasi belajar-mengajar.<sup>14</sup> Untuk memberikan kerangka acuan mengenai pengertian supervisi, ada baiknya kita mengkaji kembali beberapa pendapat para ahli :

Menurut kimbal wiles supervisi merupakan suatu bantuan dalam pengembangan peningkatan situasi belajar mengajar yang lebih baik.

Sedangkan menurut N. A. Ametembun merumuskan bahwa supervisi pendidikan adalah pembinaan ke arah perbaikan situasi pendidikan. Pendidikan yang dimaksud berupa bimbingan atau tuntutan kearah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya, dan pendidikan mutu mengajar dan belajar pada khususnya.<sup>15</sup>

Supervisi Menurut Sahertian dalam bukunya, Maryono yang berjudul dasar-dasar dan tehnik menjadi supervisor pendidikan, supervisi telah berkembang dari yang bersifat tradisional menjadi supervisi yang bersifat ilmiah, sebagai berikut :

---

<sup>14</sup>Soetjipto, Rafli Kosasi, *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 233

<sup>15</sup>Tim Dosen Adminstrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 312

- a. Sistematis, artinya dilaksanakan secara teratur, berencana, dan secara kontinu
- b. Objektif, artinya ada data yang didapat berdasarkan observasi nyata, bukan berdasar tafsiran pribadi.
- c. Menggunakan alat pencatat yang dapat memberikan informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses pembelajaran dikelas<sup>16</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pada hakikatnya supervisi pendidikan dapat diartikan sebagai bimbingan profesional bagi guru-guru, bimbingan profesional yang dimaksudkan adalah segala usaha yang memberikan kesempatan bagi guru-guru untuk berkembang secara profesional, sehingga mereka lebih maju lagi dalam melaksanakan tugas pokoknya yaitu memperbaiki dan meningkatkan proses belajar mengajar murid-muridnya.

## **2. Peran Supervisi**

Supervisi berfungsi membantu, memberi, dan mengajai. Dilihat dari fungsinya, tampak dengan jelas peranan supervisi itu. Seorang supervisi dapat berperan sebagai :

- a. Koordinator  
Sebagai koordinator ia dapat mengkoordinasikan program belajar mengajar, tugas-tugas anggota staf berbagai kegiatan berbeda-beda diantara guru-guru.
- b. Konsultan

---

<sup>16</sup> Maryono, *Op. Cit.* H. 17

Sebagai konsultan ia dapat memberi bantuan yaitu bersama mengkonsultasikan masalah yang dialami guru baik secara individu maupun kelompok.

c. Pemimpin kelompok

Sebagai pemimpin kelompok ia dapat memimpin sejumlah staf guru dalam mengembangkan potensi kelompok. Pada saat mengembangkan kurikulum, materi pembelajaran dan kebutuhan profesional guru-guru secara bersama.

d. Evaluator

Sebagai evaluator ia dapat membantu guru-guru dalam menilai hasil dan proses belajar mengajar.<sup>17</sup>

### 3. Jenis Supervisi

Jika dilihat dari jenis supervisi, menurut Suharsimi Arikunto ada beberapa jenis dalam supervisi yaitu :

1) Teknik Perseorangan

Yaitu bantuan yang dilakukan secara sendiri oleh petugas supervisi, baik terjadi didalam kelas maupun diluar kelas. Dalam hal ini yang termasuk teknik perseorangan ialah :

- a) Mengadakan kunjungan kelas (classroom visitation)
- b) Mengadakan observasi kelas (classroom observation)
- c) Mengadakan wawancara perseorangan (individual interview)
- d) Mengadakan wawancara kelompok (group interview)

2) Teknik kelompok

Yang termasuk dalam teknik ini adalah :

- a) Mengadakan pertemuan atau rapat (meeting)
- b) Mengadakan diskusi kelompok (group discussion)
- c) Mengadakan penataran-penataran (in-service training)
- d) seminar<sup>18</sup>.

### 4. Teknik-Teknik Supervisi

Teknik mempunyai makna “cara”. Strategi atau pendekatan. Dengan demikian yang dimaksud supervisi adalah cara-cara yang digunakan dalam kegiatan supervisi.

---

<sup>17</sup> Piet, A. Sahertian, *Konsep dasar dan tehnik supervisi pendidikan*, (jakarta: Rineka Cipta, 2008). h. 25

<sup>18</sup> Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 54

Teknik-teknik supervisi yang lazim dan secara teratur dapat dilakukan oleh setiap kepala madrasah adalah rapat sekolah, kunjungan kelas, musyawarah atau pertemuan perseorangan.<sup>19</sup>

Ada beberapa teknik dalam supervisi yaitu :

a. Jenis teknik supervisi

1) Teknik perseorangan

Yaitu bantuan yang dilakukan secara sendiri oleh petugas supervisi, baik terjadi didalam kelas maupun diluar kelas. Dalam hal ini yang termasuk teknik perseorangan ialah :

- a) Mengadakan kunjungan kelas (*classroom visitation*)
- b) Mengadakan observasi kelas (*classroom observation*)
- c) Mengadakan wawancara perseorangan (*individual interview*)
- d) Mengunjungi antarkelas (*intervisitation*)
- e) Menilai diri sendiri (*self evaluation check list*)

2) Teknik kelompok

Yang termasuk dalam teknik ini adalah :

- a) Temu orientasi guru (*orientation meeting for new teacher*)
- b) Panitia penyelenggara
- c) Rapat guru
- d) Studi kelompok antar guru
- e) Diskusi sebagai proses kelompok
- f) Tukar menukar pengalaman (*sharing of experience*)
- g) Lokakarya (*workshop*)
- h) Diskusi panel
- i) Seminar
- j) Simposium
- k) Demonstrasi mengajar (*demonstration teaching*)
- l) Perpustakaan jabatan
- m) Buletin supervisi
- n) Membaca langsung (*directed reading*)
- o) Mengikuti kursus
- p) Organisasi jabatan
- q) Laboratorium kurikulum
- r) Studi untuk staf (*field trip*)<sup>20</sup>

b. Teknik dan instrumen

Teknik dan instrumen supervisi adalah cara-cara atau strategi yang dapat digunakan oleh bukan hanya pengawas, tetapi juga oleh

---

<sup>19</sup> M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), h. 185

<sup>20</sup> Maryono, *Op.Cit.* h. 29

semua staf sekolah untuk mengumpulkan data dalam rangka meningkatkan kualitas lulusan. Oleh karena itu kegiatan supervisi merupakan rangkaian dua kegiatan, yaitu mengumpulkan data dan pembinaan, maka yang berkenaan dengan tehknik atau metode juga menyangkut kedua hal tersebut.

Beberapa metode untuk pengumpulan data supervisi yang dapat disarankan adalah :

- 1) Kuesioner atau angket
- 2) Wawancara atau interview
- 3) Pengamatan atau observasi
- 4) Dokumentasi
- 5) Test
- 6) Diskusi
- 7) Kunjungan rumah
- 8) Seminar dan lokakarya <sup>21</sup>

c. Teknik dan standar penelitian

Yang di maksud standar atau tolak ukur adalah suatu kondisi tertentu dan optimal yang diharapkan untuk dapat dicapai oleh suatu objek yang di ukur atau dinilai.

Berikut ini adalah manfaat standar penilaian dalam supervisi :

- 1) Memberikan keputusan yang sama untuk penilai yang berbeda, agar diperoleh penilaian yang sama.
- 2) Memberikan pedoman untuk seorang penilai yang melakukan penilaian dalam waktu yang berbeda, agar dapat memberikan hasil yang sama.
- 3) Untuk menjaga agar penilai tidak terpengaruh oleh kondisi fisik dan emosi yang berbeda, misalnya penilaian pada waktu badan sedang tidak terlalu sehat atau tidak sehat, atau dalam keadaan senang atauoun susah. <sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Suharsimi Arikunto, *Op.Cit.* h.58

<sup>22</sup>*Ibid*, h. 61

Teknik yang digunakan dalam melaksanakan supervisi kepala madrasah terhadap guru-guru dan pegawai madrasah dapat dilakukan dengan teknik perseorangan dan teknik kelompok. Kegiatan yang termasuk teknik perseorangan adalah mengadakan kunjungan kelas, kunjungan observasi, percakapan pribadi, penyelesaian berbagai sumber-sumber materi untuk mengajar. Sedangkan yang termasuk teknik kelompok adalah mengadakan pertemuan ataupun rapat dengan guru-guru untuk membicarakan berbagai hal yang berhubungan dengan proses dan hasil belajar mengajar.<sup>23</sup>

Dengan demikian jelaslah bahwa pengawasan atau supervisi kepala madrasah sangat penting untuk meningkatkan kualitas mengajar guru, sehingga pengawasan kepala madrasah harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya karena pengawasan kepala madrasah yang baik akan memberikan pengaruh positif yang akan meningkatkan kualitas mengajar guru dalam proses belajar mengajar .

Indikator supervisi dibidang pendidikan dan pengajaran khususnya bagi seorang supervisor bertanggung jawab untuk :

- a. Membantu guru melihat dengan jelas proses belajar mengajar sebagai suatu sistem
- b. Membantu guru melihat dengan jelas tujuan pendidikan
- c. Membantu guru menyiapkan metode mengajar yang lebih baik
- d. Membantu menyiapkan kegiatan belajar mengajar
- e. Membantu guru menggunakan sumber pengalaman belajar
- f. Membantu guru menciptakan alat peraga pembelajaran dan aplikasinya
- g. Membantu guru menyusun program belajar mengajar
- h. Membantu menyusun tes prestasi belajar
- i. Membantu guru belajar mengenal siswa

---

<sup>23</sup>*Ibid*, h.62

- j. Membantu guru meningkatkan moral dan kenyamanan bekerja.<sup>24</sup>

## 5. Macam-Macam Supervisi

Ditinjau dari objek yang disupervisi, ada tiga macam supervisi, yaitu :

- a. Supervisi akademik  
Supervisi akademik yaitu yang menitik beratkan pengamatan supervisor pada masalah-masalah akademik, yaitu hal-hal yang langsung berada dalam lingkungan kegiatan pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses belajar mengajar.
- b. Supervisi administrasi  
Supervisi administrasi yaitu yang menitik beratkan pengamatan supervisor dalam aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan pelancar terlaksananya pembelajaran.
- c. Supervisi lembaga  
Supervisi lembaga yaitu yang menebar atau menyebarkan objek pengamatan supervisor pada aspek-aspek yang berada di madrasah, jika supervisi akademik dimaksudkan untuk meningkatkan pembelajaran.<sup>25</sup>

Untuk lebih lanjut tentang pelaksanaan supervisor dalam pengelolaan kelas maka digunakan supervisi akademik untuk meningkatkan pembelajaran, ada komponen-komponen supervisi akademik sebagai berikut :

- a. Komponen siswa  
Intensitas keterlibatan siswa dalam kegiatan pembelajaran, misalnya : Keterpakuan perhatian pada proses pembelajaran, frekuensi bertanya pada guru atau mengambil kesempatan menjawab pertanyaan siswa lain, keseriusan mengerjakan tugas, kerajinan mencatat.
- b. Komponen guru ketenagaan  
Perhatian guru kepada siswa yang sedang sibuk belajar, penampilan guru dalam menjelaskan materi pembelajaran, keterampilan guru dalam menggunakan alat peraga, ketelitian guru dalam menilai hasil belajar siswa atau mengoreksi pekerjaan tes.
- c. Komponen materi kurikulum  
Keleluasaan dan kedalaman materi yang disajikan dikelas, keruntutan dan urutan penyajian materi, banyaknya dan ketepatan contoh untuk memperkuat konsep, jumlah dan jenis sumber bahan pendukung pokok bahasan yang dibahas dikelas.

---

<sup>24</sup> Maryono, *Op.Cit.* h. 61

<sup>25</sup> Suharsimi Arikunto, *Op.Cit.* h. 33



- d. Komponen sarana dan prasarana  
Ketersediaan alat peraga selama proses pembelajaran berlangsung, ketepatan alat dengan pokok bahasan, benar tidaknya penggunaan alat peraga, keterlibatan siswa dalam menggunakan alat peraga.
- e. Komponen pengelolaan  
Pembagian siswa dalam tugas kelompok, penunjukan siswa yang disuruh maju kedepan tulis mengerjakan soal, cara mengatur siswa yang mengganggu temannya.
- f. Komponen lingkungan dan situasi umum  
Hiasan dinding dalam kelas, kebersihan kelas, ketenangan suasana, kenyamanan udara, ventilasi, pajangan hasil pekerjaan siswa dikelas.<sup>26</sup>

## 6. Fungsi Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Fungsi kepala madrasah sebagai supervisor, kita perlu kembali mengingat pengertian supervisi. Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi/ syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan pendidikan. Melihat pengertian tersebut, maka tugas kepala madrasah sebagai supervisor berarti bahwa ia harus meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana saja yang diperlukan bagi kemajuan madrasah. Kepala madrasah harus dapat meneliti syarat-syarat mana yang telah ada dan tercukupi dan mana yang belum ada atau kurang secara maksimal.<sup>27</sup>

Menurut aswarni sudjud, Moh. Saleh dan Tatang M. Amirin dalam bukunya yang berjudul “Administrasi Pendidikan”, menyebutkan bahwa fungsi kepala madrasah sebagai supervisi adalah :

- a. Perumus tujuan kerja dan pembuat kebijaksanaan sekolah
- b. Mengatur pembagaia tugas dan wewenang
- c. Mengawasi kelancaran kegiatan

---

<sup>26</sup> Suharsimi Arikunto, *Op.Cit.* h.34-37

<sup>27</sup> *Ibid*, h.84

- d. Membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksana dan sebagainya.<sup>28</sup>

## 7. Prinsip-prinsip supervisi pendidikan

Dapat kita ketahui betapa banyak dan besar tanggung jawab kepala madrasah sebagai supervisor. Kepala madrasah sebagai supervisor dalam melaksanakan tugasnya harus memperhatikan prinsip-prinsip supervisi agar dalam pelaksanaan supervisi dapat berjalan dengan baik dan lancar.

- a. Prinsip Ilmiah  
Prinsip ilmiah mengandung ciri-ciri sebagai berikut.
  - 1) Kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan data obyektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses belajar mengajar.
  - 2) Untuk memperoleh data perlu diterapkan alat perekam data seperti angket, observasi, percakapan pribadi, dan seterusnya.
  - 3) Setiap kegiatan supervisi dilaksanakan secara sistematis terencana.
- b. Prinsip Demokratis  
Servis dan bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan untuk mengembangkan tugasnya. Demokratis mengandung makna menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru, bukan berdasarkan atasan dan bawahan.
- c. Prinsip Kerjasama  
Mengembangkan usaha bersama atau menurut istilah supervisi'' *sharing of idea, sharing of experience*'' memberi support mendorong, menstimulasi guru, sehingga mereka merasa tumbuh bersama.
- d. Prinsip Konstruktif dan kreatif  
Setiap guru akan merasa termotivasi dalam mengembangkan potensi kreativitas kalau supervisi mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara menakutkan.<sup>29</sup>

Oleh karena itu seperti yang dikatakan oleh Moh. Rifai, MA untuk menjalankan tindakan-tindakan supervisi sebaik-baiknya, kepala madrasah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut :

---

<sup>28</sup> *Ibid*, h. 82

<sup>29</sup> Piet, A. Sahertian, *Op.Cit.* h. 19

- a. Supervisi hendaknya bersifat konstruktif, yaitu pada yang dibimbing dan diawasi harus menimbulkan dorongan untuk kerja.
- b. Supervisi harus didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenar-benarnya (realitis, mudah dilaksanakan)
- c. Supervisi harus sederhana dan informal dalam melaksanakannya
- d. Supervisi harus didasarkan atas hubungan profesional, bukan atas dasar hubungan pribadi
- e. Supervisi harus selalu memperhentikan kesnaggurpan, sikap, dan mungkin prasangka guru-guru dan pegawai
- f. Supervisi tidak bersifat mendesak (otoriter) karena dapat menimbulkan perasaan gelisah atau bahkan antisipasi dari guru-guru
- g. Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan atau kekuasaan pribadi
- h. Supervisi tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan
- i. Supervisi tidak dapat terlalu cepat mengharapkan hasil, dan tidak boleh lekas merasa kecewa
- j. Supervisi harus dapat memberi perasaan aman pada guru-guru/pegawai sekolah yang disupervisi.
- k. Supervisi hendaknya juga bersifat preventif, korektif, dan kooperatif. Preventif berarti berusaha mencegah jangan sampai timbul hal-hal yang negatif. Sedangkan korektif yaitu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang telah diperbuat. Dan kooperatif berarti bahwa mencari kesalahan-kesalahan atau kekurangan-kekurangan dan usaha memperbaikinya dilakukan bersama-sama oleh supervisor dan orang-orang yang diawasi.<sup>30</sup>

Jika hal-hal tersebut diatas di perhatikan dan benar- benar dilaksanakan oleh kepala madrasah, dapat diharapkan setiap madrasah akan berangsur-angsur maju dan berkembang sehingga tercapai tujuan pendidikan yang diharapkan.

## **B. Peran Supervisi Kepala Madrasah**

Peran kepala madrasah sangatlah penting untuk meningkatkan proses belajar mengajar, selain itu tugas guru sebagai profesi menuntut kepada guru untuk mengembangkan profesionalitas diri sesuai dengan perkembangan ilmu

---

<sup>30</sup>*Ibid*, h. 86

pengetahuan dan teknologi. Mendidik, mengajar, dan melatih anak didik adalah tugas guru sebagai suatu profesi. Tugas guru sebagai pendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup kepada anak didik.<sup>31</sup>

Guru sebagai pengelola kelas hendaknya mengelola kelas dengan baik, karena kelas adalah tempat berhimpunnya semua anak didik dan guru dalam rangka menerima bahan ajaran dari guru. Kelas yang dikelola dengan baik akan menunjang jalannya interaksi edukatif. Sebaliknya, kelas yang tidak dikelola dengan baik akan menghambat kegiatan pengajaran. Anak didik tidak kenal mustahil akan meras bosan untuk tinggal lebih lama dikelas.

Kemampuan dalam bidang pengelolaan ini, terutama pengelolaan kelas memang sangat esensial bagi guru-guru, juga bagi calon guru, Sguire Huitt & Segars mengemukakan bahwa guru yang efektif guru yang mampu menciptakan wahana bagi siswa.

Berikut ini ada tiga area keahlian yang dituntut, yaitu :

1. Perencanaan, yaitu penciptaan kondisi kesiapan bagi aktivitas kelas. Perencanaan dimaksud mencakup satuan acara pembelajaran, media dan sumber pelajaran, dan pengorganisasian lingkungan belajar.
2. Manajemen, berupa kemampuan guru dalam mengendalikan perilaku siswa. Semakin besar berat materi atau bahan ajar, semakin dituntut pula kemampuan manajemen kelas dari kalangan guru.
3. Pengajaran, yaitu kemampuan guru untuk menciptakan kondisi dan bimbingan siswa dalam belajar.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup>*Ibid*, h. 46

Tugas utama guru pada saat dikelas yaitu menciptakan keteraturan dan memfasilitasi proses belajar. Keteraturan yang dimaksudkan di sini mencakup hal-hal yang terkait langsung atau tidak langsung dengan proses pembelajaran seperti

- a. Tata letak tempat duduk
- b. Disiplin siswa dalam kelas
- c. Interaksi siswa dengan sesamanya
- d. Interaksi siswa dengan sesamanya
- e. Interaksi guru dan siswa
- f. Jam masuk dan keluar untuk setiap sesi mata pelajaran
- g. Prosedur dan sistem yang mendukung proses pembelajaran
- h. Lingkungan belajar.<sup>33</sup>

Maka disini sangatlah dibutuhkan peran kepala madrasah agar proses belajar mengajar berjalan dengan baik dan juga dapat membantu, membimbing dan memberikan arahan kepada guru.

---

<sup>32</sup> Sudarwan Danim, *Op.Cit*, h. 185

<sup>33</sup> *Ibid*, h. 186

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Metode Penelitian**

Penelitian merupakan suatu tindakan yang dilakukan secara sistematis dan teliti dengan tujuan untuk mendapatkan pengetahuan baru atau mendapat susunan atau tafsiran baru dari pengetahuan yang telah ada, dimana sikap orang bertindak ini harus kritis dan prosedur yang digunakan harus lengkap.<sup>34</sup>

Menurut Sutrisno Hadi, metode penelitian merupakan usaha untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu pengetahuan.<sup>35</sup>

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif, namun sebelum penulis memaparkan jenis-jenis metode penelitian yang akan penulis gunakan dalam penelitian ini terlebih dahulu penulis akan memaparkan sumber data yang akan dipakai pada saat penelitian.<sup>36</sup>

Jadi sumber data dalam penelitian kualitatif dilakukan saat penelitian mulai memasuki lapangan dan selama penelitian berlangsung.

#### **1. Jenis dan sifat penelitian**

Jenis dari penelitian ini adalah *library research*, yakni penelitian dengan menela'ah konsep-konsep terkait dengan peran kepala madrasah dan supervisinya. Jika dilihat sifatnya, penelitian ini termasuk penelitian deskriptif kualitatif, yaitu mendeskripsikan data apa adanya dan dipaparkan secara naratif, sehingga tampak jelas peta persoalan yang akan dikaji,

---

<sup>34</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung: Alfabet, 2003), h. 5

<sup>35</sup> Sutrisno Hadi, *Metodelogi Research Jilid III*, fakultas psikologi UGM (Yogyakarta: 2004), h. 4

<sup>36</sup> Sugiyono, *Op.Cit.*h.118

tentunya data terkait dengan peran kepala madrasah dan supervisinya: studi konsepsi *leadership*.

## **2. Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini ada dua macam, yaitu sumber data primer dan skunder. Sumber data primer mencakup subjeknya yaitu teori tentang peran Kepala Madrasah, Kepala TU dan para guru sebagai tempat mencari informasi. Sedangkan sumber data skunder yaitu berbagai dokumen atau catatan tentang yang berkaitan dengan peran kepala madrasah dan supervisinya, serta yang berhubungan dengan pengelolaan madrasah.

## **3. Metode Pengumpulan Data**

Untuk mengumpulkan data yang valid dan objektif, dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data catatan dokumen atau dokumentasi. Hal ini digunakan untuk mengeksplorasi data terkait dengan peran kepala madrasah dan supervisinya: studi konsepsi *leadership*.

## **4. Uji Keabsahan Data**

Agar hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan maka dikembangkan tata cara untuk mempertanggungjawabkan keabsahan hasil penelitian, karena tidak mungkin melakukan pengecekan terhadap instrument penelitian yang diperankan oleh peneliti itu sendiri, maka yang akan diperiksa adalah keabsahan datanya.

Untuk menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan

kepastian (*confirmability*).<sup>37</sup> Uji keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan uji kredibilitas. Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian terhadap berbagai macam cara, cara yang dilakukan untuk menguji keabsahan data dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik triangulasi.

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain, diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ada tiga macam, yaitu sebagai berikut:

a. Triangulasi sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Sebagai contoh, untuk menguji kredibilitas data tentang gaya kepemimpinan seseorang, maka pengumpulan dan pengujian data yang telah diperoleh dilakukan kebawahannya yang dipimpin, keatasan yang menugasi, dan ke teman kerja yang merupakan kelompok kerja sama. Data dari ketiga sumber tersebut, tidak bisa dirata-ratakan seperti dalam penelitian kualitatif, dikategoriskan, mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana spesifik dari tiga sumber data tersebut. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan dengan tiga sumber data tersebut.

b. Triangulasi teknik

---

<sup>37</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung:Alfabeta, 2009), h. 270.



Triangulasi untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, atau kuesioner. Bila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar. Atau mungkin semuanya benar, karena sudut pandangnya berbeda-beda.

c. Triangulasi waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi, atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.<sup>38</sup>

d. Triangulasi teori

Hasil akhir penelitian kualitatif berupa sebuah rumusan informasi. Informasi tersebut selanjutnya dibandingkan dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang dihasilkan. Selain itu, triangulasi teori dapat meningkatkan kedalaman pemahaman peneliti mampu menggali

---

<sup>38</sup>*Ibid.*, h. 274.

pengetahuan teoritik secara mendalam atas hasil analisis data yang diperoleh.

Pada penelitian ini, uji kredibilitas data hasil penelitian dilakukan dengan triangulasi teknik, yaitu menggunakan teknik pengumpulan data observasi, dokumentasi, dan wawancara kepada subjek penelitian.

## **5. Metode Analisa Data**

Setelah data terkumpul maka langkah penulis selanjutnya adalah menganalisa data yang diperoleh dalam pelaksanaan penelitian, dan harus di olah sedemikian rupa sehingga akan mendapatkan suatu kesimpulan.

Langkah-langkah yang ditempuh penulis dalam menganalisa data adalah sebagai berikut:

- a. Reduksi data adalah proses analisis untuk memilih, memutuskan perhatian, menyederhanakan, mengabstrasikan serta menstransformasi data yang muncul dari catatan-catatan lapangan. Mereduksi data berarti membuat rangkuman, memilih hal-hal pokok memfokuskan pada hal-hal penting, mencari tema dan pola, serta membuang yang dianggap tidak perlu.
- b. Penyajian (*display*) data, penyajian data diarahkan agar data hasil reduksi terorganisasikan tersusun dalam pola hubungan, sehingga main mudah dipahami. Pada langkah ini peneliti berusaha menyusun data yang relevan sehingga menjadi informasi yang dapat disimpulkan dan memiliki makna tertentu.

- c. Verifikasi data (*conclusion drawing*)Langkah berikutnya dalam proses analisis data kualitatif adalah menarik kesimpulan berdasarkan temuan dan melakukan verifikasi data.<sup>39</sup>

Setelah data terkumpul, kemudian penulis menganalisa untuk mendapatkan kesimpulan yang digunakan sebagai bukti terhadap kebenaran yang penulis ajukan. Adapun untuk menganalisa data tersebut penulis menggunakan *content analysis*, terkait dengan peran kepala madrasah dan supervisinya: studi konsepsi *leadership*.

---

<sup>39</sup>Sugiono, *metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, (Bandung: alfabeta, 2014) hal. 345

**BAB IV**

**DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA**

**PERAN KEPALA MADRASAH DAN SUPERVISINYA:**  
**Studi Konsepsi *Leadership***

**A. Sepuluh Indikator Peran Supervisi Kepala Madrasah**

Dari teori yang penulis dapatkan dari buku nya Maryono yang berjudul “Dasar-dasar dan tehnik menjadi supervisor pendidikan” memiliki sepuluh indikator peran supervisi kepala madrasah.<sup>40</sup> Paparan detail hal tersebut dapat dilihat berikut ini.

1. Membantu guru melihat dengan jelas proses belajar mengajar sebagai suatu sistem.

Kepala madrasah membantu guru melihat dengan jelas proses belajar mengajar sebagai sistem dengan melakukan supervisi satu tahun sekali atau bisa dua kali dalam setahun dan ini dibantu dengan tim supervisi dari Dinas pendidikan. Sebelum melakukan supervisi guru-guru diberitahu untuk mempersiapkan dirinya.<sup>41</sup>

Jika dilihat dari catatan dokumen bahwa kepala madrasah hanya memberikan arahan kepada guru untuk melakukan proses belajar mengajar yang lebih baik, selain itu kepala madrasah juga mempunyai aktivitas lain seperti rapat dan keluar kota sehingga kepala madrasah jarang berada di madrasah, kalau untuk melihat dengan jelas proses belajar mengajar yang di

---

<sup>40</sup>Maryono, *Dasar-Dasar Dan Teknik Supervisor Pendidikan*, (Jogjakarta: Arruz Media, 2011). h. 61

<sup>41</sup>Drs. Hi. Ridwan Hawari, M.M, Wawancara Kepala Madrasah MTs Negeri 1 Lampung Selatan, 22 februari 2017, Pukul 09.00 WIB.

lakukan guru di dalam kelas kepala madrasah bisa melihatnya pada saat agenda supervisi yang dilakukan setahun sekali atau bisa jadi dua kali dalam setahun dan itupun dibantu dengan tim supervisi dari Dinas Pendidikan, pendapat ini sesuai dengan hasil wawancara terhadap Kepala Madrasah.<sup>42</sup>

Hal serupa sejalan dengan guru kelas VII, VII dan IX yang mengatakan bahwa kepala madrasah untuk melihat dengan jelas pada saat proses belajar mengajar kepala madrasah melakukannya pada saat agenda supervisi yang dilakukan setahun sekali, pada saat itu kepala madrasah baru melihat dengan jelas proses belajar mengajar apabila ada yang kurang dari guru tersebut dalam menyampaikan materi maka kepala madrasah memberikan arahan dan bimbingan kepada guru agar cara mengajarnya lebih di perbaiki lagi agar siswa tidak jenuh dalam proses belajar mengajar.<sup>43</sup>

Statement di atas relevan dengan teori yang terdapat dari Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan karya Piet A. Sahertian yang dikutip dari bukunya Maryono disebutkan bahwa :

Supervisi adalah suatu usaha menstimulasi, mengkoordinasi dan membimbing secara kontinu perubahan guru-guru di sekolah baik secara individual maupun secara kolektif, serta merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode evaluasi pengajaran dengan melakukan sebagai berikut :

1. Sistematis, artinya dilaksanakan secara teratur, berencana dan kontinu

---

<sup>42</sup>Firmansyah, Wawancara Kepala TU MTs Negeri 1 Lampung Selatan , 24 februari, Pukul 09.00 WIB

<sup>43</sup>Subaikkha S.Pd, Yusrina S.Pd, Rustam Habibi S.P, *Catatan Dokumen* Guru Kelas VII, VIII, dan IX.

2. Objektif dalam pengertian ada data yang didapat berdasarkan observasi nyata bukan tafsiran pribadi.
3. Menggunakan alat pencatat yang dapat memberikan informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses pembelajaran di kelas .<sup>44</sup>

Dapat dilihat dari dokumentasi yang penulis dapatkan dari kepala madrasah tentang instrumen penilaian pelaksanaan pembelajaran (kurikulum 2013) yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk melihat dengan jelas proses belajar mengajar yang dilakukan setahun sekali atau dua tahun sekali.

*Instrumen penilaian pelaksanaan pembelajaran*

Dari hasil catatan dokumen (dokumentasi) terhadap kepala madrasah, kepala TU dan juga guru kelas VII, VIII dan X maka penulis dapat mengalisis

<sup>44</sup> Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008). h. 16

bahwa kepala madrasah membantu guru melihat dengan jelas dalam proses belajar mengajar yakni dengan memberikan arahan dan juga bimbingan kepada guru yang monoton dalam melakukan pengajaran, selain itu kepala madrasah juga hanya melakukan supervisi pendidikan setahun sekali atau dua tahun sekali untuk melihat secara langsung proses pembelajaran, hal ini dikarenakan kesibukan kepala madrasah yang sering keluar kota dan juga rapat diberbagai tempat. Sehingga guru meras kurang diperhatikan oleh kepala madrasah apalagi pada proses belajar mengajar. Jika dilihat dari hasil dokumentasi yang penulis peroleh dari kepala madrasah bahwa telah melakukan perannya dengan cukup baik, hanya saja sangat disayangkan karena melakukan supervisi ini hanya satu atau dua kali dalam setahun, jika di lakukan di setiap bulannya maka akan lebih baik lagi dan mendapatkan hasil yang sangat baik juga.

## 2. Membantu guru melihat dengan jelas tujuan pendidikan

Kepala Madrasah memberikan bantuan kepada guru untuk melihat dengan jelas tujuan pendidikan yaitu mengirim guru-guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, seminar dan kegiatan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) yang berhubungan dengan kegiatan sehari-hari dalam proses belajar mengajar, apalagi sekarang sudah diterapkan kurikulum 2013.<sup>45</sup> Begitu pula pendapat dari Kepala TU, bahwa Kepala Madrasah sering memberikan penjelasan tentang tujuan pendidikan pada saat melakukan rapat,

---

<sup>45</sup> *Catatan Dokumen tentang Peran Kepala Madrasah dan Supervisinya.*

selain itu kepala madrasah juga sering mengirim guru untuk mengikuti pelatihan dan juga kegiatan MGMP.<sup>46</sup>

Sama halnya dengan pendapat guru kelas VII, VIII dan IX bahwa kepala madrasah membantu guru-guru dengan mengikut sertakan guru-guru dalam mengikuti seminar-seminar atau pelatihan-pelatihan untuk mengembangkan pengetahuan lebih dalam lagi tentang tujuan pendidikan kepada guru. Apalagi untuk guru-guru yang baru dan juga guru-guru yang kurang dalam mengajarnya. Kepala Madrasah juga sering memberikan arahan kepada guru pada saat rapat di madrasah.<sup>47</sup> Hal tersebut diatas sejalan dengan teori yang terdapat dari Konsep Dasar dan teknik supervisi pendidikan karya Maryono yang mengatakan bahwa: Supervisi berfungsi membantu (*assisting*) memberi suport (*supporting*) dan mengajak mengikutsertakan (*sharing*). Seorang supervisor dapat berperan sebagai:

1. Koordinator  
Sebagai koordinator ia dapat mengkoordinasi program belajar-mnegajar, tugas-tugas anggota staf berbagai kegiatan yang berbeda-beda di antara guru-guru.
2. Konsultan  
Sebagai konsultan ia dapat memberi bantuan, bersama mengkonsultasikan masalah yang dialami guru baik secara individu maupun kelompok.
3. Pemimpin kelompok  
Sebagai pemimpin kelompok ia dapat memimpin sejumlah staf guru dalam mengembangkan kurikulum, materi pelajaran dan kebutuhan profesional guru-guru secara bersama.
4. Evaluator  
Sebagai evaluator ia dapat membantu guru-guru dalam menilai hasil dan proses belajar, dapat menilai kurikulum yang sedang dikembangkan.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> *Catatan Dokumen*, Ibid.

<sup>47</sup> *Catatan Dokumen* tentang Guru Kelas VII, VIII, dan IX.

<sup>48</sup> *Op.cit*, Maryono. h. 25



Dari hasil catatan dokumen dan teori yang ada maka penulis dapat menganalisis bahwa bantuan yang diberikan kepala madrasah telah dilakukan dengan baik dalam melihat dengan jelas tujuan pendidikan yakni dengan mengikut sertakan guru-guru untuk mengikuti seminar, pelatihan dan juga kegiatan MGMP yang bertujuan untuk menambah pengetahuan guru-guru tentang tujuan pendidikan selain itu juga untuk memberi pengetahuan kepada guru-guru baru agar pengetahuannya lebih banyak lagi, hal ini sesuai dengan teori tentang fungsi supervisi pendidikan.

### 3. Membantu guru dalam menyiapkan metode mengajar yang lebih baik

Kepala madrasah membantu guru dalam hal memberikan masukan dan juga arahan selain itu kepala madrasah memberikan kebebasan kepada guru untuk menggunakan metode yang beragam karena itu akan merangsang siswa belajar aktif, kebebasan disini bukan berarti tidak dalam pengawasan Kepala Madrasah, melainkan melatih guru agar berkreasi dalam mengajar, langkah Kepala Madrasah jika ada guru yang monoton di ikutsertakan pada pelatihan-pelatihan,seminar dan juga mengikuti kegiatan MGMP, selain itu juga keterbatasan fasilitas yang ada.<sup>49</sup>

Begitu pula pendapat Kepala TU, Kepala Madrasah menyerahkan semua metode mengajar kepada guru untuk menyiapkannya, Kepala Madrasah hanya mengawasi dari jauh.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup>*Catatan Dokumen* tentang Peran Kepala Madrasah dan Supervisinya.

<sup>50</sup>*Catatan Dokumen*, Ibid.

Hal ini sejalan dengan guru kelas VII, VII dan IX Kepala Madrasah hanya mengawasi guru dari jauh pada saat mengajar untuk menyiapkan metode mengajar gurulah yang menyiapkannya itu sendiri, selain itu Kepala Madrasah memberi masukan dan juga arahan pada saat melakukan rapat guru.<sup>51</sup>

Jika dilihat dari teori maka hal di atas tidak sejalan dengan teori yang terdapat dari Manajemen & Kepemimpinan Kepala madrasah karya E. Mulyasa yang meengatakan bahwa :

Supervisi akademik yang dilakukan kepala Madrasah antara lain :

- 1) Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap bidang pengembangan pembelajaran kreatif, inovatif, pemecahan masalah, berpikir kritis, dan naluri kewirausahaan.
- 2) Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan di sekolah atau mata pelajaran di sekolah berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan kurikulum.
- 3) Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/tenik pembelajaran/ bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi peserta didik.
- 4) Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan(di kelas, laboratorium, dan/atau di lapangan) untuk mengembangkan potensi peserta didik.
- 5) Membimbing guru dalam mengelola, merawat mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran.
- 6) Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran<sup>52</sup>

Dari hasil catatan dokumen dan teori, penulis dapat menganalisis bahwa kepala madrasah telah membantu para guru dalam memberikan masukan dan juga arahan kepada guru pada saat rapat, selain itu juga kepala

---

<sup>51</sup> *Catatan Dokumen tentang Guru Kelas VII, VIII, dan IX.*

<sup>52</sup> E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpina Kepala madrasah*,( Jakarta: Bumi Aksara:2012), h. 248

madrasah memberi kebebasan kepada guru untuk melakukan beragam metode mengajar agar bisa merangsang siswa agar aktif dalam belajar. Selanjutnya kepala madrasah hanya bisa membantu dengan memberikan buku-buku yang sesuai dengan mata pelajaran. Jika dilihat dari teori yang tertara di atas maka kepala Madrasah belum melakukan peran supervisinya dengan baik.

#### 4. Membantu menyiapkan kegiatan belajar mengajar

Para guru sebelum memulai kegiatan belajar mengajar guru diwajibkan menyiapkan kegiatan belajar mengajarnya terlebih dahulu, Kepala Madrasah sering mengecek dan melihat persiapan yang dibuat oleh guru jika masih terlihat kurang baik maka Kepala Madrasah memberikan masukan dan juga arahan serta bimbingan agar kegiatan belajar mengajar berjalan dengan baik.<sup>53</sup> Menurut Kepala TU, Kepala Madrasah sering menanyakan kepada guru apakah sudah menyiapkan kegiatan belajar mengajar sudah siap atau belum, jika ada guru yang kesulitan dalam menyiapkan kegiatan belajar mengajar maka kepala madrasah membantu guru dengan memberikan solusi dan masukan kepada guru tersebut.<sup>54</sup>

Begitu pula menurut guru kelas VII, VIII dan IX Kepala Madrasah hanya memberikan arahan dan solusi jika kegiatan belajar mengajarnya masih kurang baik atau mempunyai kendala dalam kegiatan belajar mengajar, selain itu juga kepala madrasah jarang melakukan kunjungan kelas ini disebabkan karena kesibukan Kepala Madrasah. Hal tersebut di atas tidak sejalan dengan

---

<sup>53</sup> *Catatan Dokumen* tentang Kepala Madrasah dan Supervisinya.

<sup>54</sup> *Catatan Dokumen*, Ibid.

toeri yang terdapat dari Menjadi Kepala madrasah Profesional karya E. Mulyasa yang mengatakan bahwa :

Kepala Madrasah dalam upaya meningkatkan dan mengembangkan kemampuan guru dalam mengelola proses belajar mengajar, ada tiga kegiatan yang dilakukan kepala madrasah yaitu:

- (a) Kunjungan kelas dan observasi kelas.  
Kunjungan kelas dilakukan supervisor(kepala madrasah) kedalam suatu kelas pada saat guru mengajar dengan tujuan membantu guru yang bersangkutan menghadapi masalah selama megadakan kegiatan mengajar. dari penjelasan dapat dipahami bahwa kunjungan kelas dilakukan kepala madrasah untuk mengamati situasi belajar mengajar yang sedang berlangsung, kunjungan kelas bertujuan untuk mengidentifikasi prilaku guru yang sedang guru yang sedang belajar.
- (b) pertemuan pribadi atau individual  
Kegiatan pertemuan pribadi dilakukan kepala madrasah dengan guru setelah pelakaksanaan kunjungan kelas. Mendorong guru agar yang sudah baik lebih ditingkatkan dan yang masih kurang agar di upayakan untuk memperbaikinya.
- (c) Pertemuan kelompok  
Ada kalanya kepala madrasah mengadakan pertemuan kelompok khusus dalam rangka diskusi hasil kegiatan supervisi. Pertemuan antar kelompok juga sangat efektif dalam pengembangan kompetensi guru.<sup>55</sup>

Dari hasil catatan dokumen dan teori penulis dapat menganalisi bahwa kepala madrasah membantu guru dalam menyiapkan kegiatan belajar mengajar dengan memberikan arahan dan juga solusi jika guru memiliki kendala dalam belajar mengajar, dan juga kepala madrasah sering mengecek persiapan kegiatan belajar mengajar yang akan dilakukan oleh guru hal ini untuk memastikan apakah kegiatan belajar mengajar ini sesuai dengan

---

<sup>55</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala madrasah Profesional*,(Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h.113

tujuannya atau tidak, selain itu Kepala Madrasah jarang melakukan kunjungan kelas.

#### 5. Membantu guru menggunakan sumber pengalaman belajar

Kepala Madrasah sering menerima masukan dari guru untuk melakukan studi lapangan agar siswa bisa mengetahui langsung kondisi dan situasi yang berbeda jika langsung mengunjungi tempat yang dituju. Disini Kepala Madrasah membantu guru untuk memberikan izin dan menanyakan kepada yang bersangkutan yang ingin siswa siswi kunjungi apakah di perbolehkan atau tidak. Selain itu Kepala Madrasah juga mengadakan praktek-praktek kepada siswa-siswinya salah satu seperti praktek manasik haji yang pernah dilakukan.<sup>56</sup> Selanjutnya Kepala Madrasah sering meminta bantuan kepada staf TU untuk membantu guru dalam menggunakan sumber pengalaman belajar yang tidak hanya di lakukan di lingkungan sekolah tetapi juga di luar sekolah seperti studi lapangan, disini kepala madrasah juga pernah menerima masukan agar siswa siswi mengunjungi kantor DPR untuk menambahkan pengetahuannya dalam pelajaran pendidikan kewarganegaran (PKN), di sini kepala madrasah sangat mendukung dan bahkan kepala madrasah memberikan izin dan juga berupaya agar rencana yang telah di susun oleh guru bisa terlaksana dengan baik.<sup>57</sup> Begitu pula dengan guru kelas VII, VII dan IX bahwa kepala madrasah sering melakukan praktek-praktek manasik haji yang bertujuan untuk memberi pengetahuan kepada siswa-siswa dan juga dapat mempraktikannya, tidak hanya praktek manasik haji saja melainkan masih banyak lagi kegiatan yang menjadi sumber pengalaman

---

<sup>56</sup> *Catatan Dokumen* tentang Kepala Madrasah dan Supervisinya.

<sup>57</sup> *Catatan Dokumen* tentang Kepala Tata Usaha.

belajar seperti mengamati pepohonan di sekitar lingkungan madrasah.<sup>58</sup> Hal tersebut di atas sejalan dengan teori yang terdapat dari Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan karya Piet A. Sahertian yang mengatakan bahwa:

Pengalaman belajar adalah segala yang diperoleh siswa sebagai hasil dari belajar, belajar ditandai dengan mengalami perubahan tingkah laku, karena mengalami pengalaman baru. Melalui perolehan pengalaman belajar peserta didik memperoleh pengertian, sikap penghargaan, kebiasaan, kecakapan, dan lainnya. agar peserta didik memperoleh sejumlah pengalaman belajar, maka mereka harus melakukan sejumlah kegiatan belajar yang dimaksud dengan kegiatan belajar yaitu aktivitas jiwa yang diperoleh dalam proses berbicara, kegiatan menerima dan juga kegiatan merasakan.<sup>59</sup> Catatan dokumen menegaskan bahwa Madrasah pernah melaksanakan praktek manasik haji di lingkungan sekolah dan juga siswa – siswi pernah mengunjungi kantor DPR, selain itu guru juga melakukan penelitian di lingkungan sekolah, dilihat dari hal tersebut maka Kepala Madrasah telah memberikan bantuan kepada guru untuk menambahkan sumber pengalaman belajar.



*Praktek mengamati tumbuhan di lingkungan sekolah*

---

<sup>58</sup> Catatan Dokumen tentang Guru Kelas VII, VIII, dan IX.

<sup>59</sup> Piet A. Sahertian, *Op.Cit.*, h. 30



*praktek manasik haji di lingkungan sekolah*

6. Membantu guru menciptakan alat peraga pembelajaran dan aplikasinya

Kepala Madrasah menjelaskan bahwa Alat peraga pembelajaran merupakan sarana untuk suatu proses belajar mengajar sebelum mempunyai sarana pembelajaran yang lengkap seperti LCD, Komputer, dan lain sebagainya untuk menunjang suatu pembelajaran hal ini di ungkapkan oleh Kepala Madrasah, kalau untuk alat peraga yang umum seperti globe dan organ tubuh, papan tulis dan lain mayoritas di madrasah rata-rata sudah memilikinya.<sup>60</sup> Sementara Kepala TU mengatakan bahwa Kepala Madrasah hanya menyediakan media yang ada di dalam Madrasah selain itu Kepala Madrasah jarang melakukan kunjungan kelas jadi tidak tahu apa saja yang dibutuhkan pada saat proses belajar mengajar.<sup>61</sup> Hal ini relevan dengan guru kelas VII, VIII dan IX bahwa kepala madrasah menyediakan alat peraga yang ada di dalam Madrasah selebihnya guru yang melakukan dan menciptakan alat perega pembelajaran seperti menyuruh siswa-siswi membuat alat peraga untuk mempraktekkannya, disekolah sebelumnya guru telah membuatnya dan

---

<sup>60</sup>Catatan Dokumen tentang Kepala Madrasah dan Supervisinya.

<sup>61</sup>Catatan Dokumen, *Ibid*.

memberikan contoh kepada siswa setelah itu siswa membuatnya sendiri di rumah.<sup>62</sup>

Jika di lihat dari teori yang ada, maka hal tersebut tidak sejalan dengan teori yang terdapat dari Strategi Belajar Mengajar karya Syaiful Bahri Djamarah & Aswan Zain yang mengatakan bahwa :

1. Madrasah yang maju adalah madrasah yang memiliki perpustakaan di setiap kelasnya
2. Alat peraga atau media pembelajaran semestinya diletakkan di kelas agar memudahkan dalam penggunaanya<sup>63</sup>

Hal ini tidak dilakukan oleh Kepala Madrasah, karena keterbatasan fasilitas dan juga dana untuk melakukan itu semua, selain itu guru di sini membuat alat peraga itu sendiri untuk proses belajar mengajar

#### 7. Membantu guru menyusun program belajar mengajar

Kepala Madrasah menyerahkan semuanya kepada guru dalam arti biarkan guru yang menyusun program belajar mengajar karena itu sudah menjadi tugas seorang guru, setelah guru menyusun RPP, silabus dan lain sebagainya maka guru akan mengumpulkannya ke Kepala Madrasah dan dikoreksi, jika RPP yang dibuat oleh guru masih ada yang kurang maka Kepala Madrasah akan memanggil guru tersebut dan memberikan arahan dan membimbing agar program yang disusun sesuai tujuan yang dicapai.<sup>64</sup>

Selanjutnya, Kepala TU mengatakan bahwa kepala madrasah hanya

---

<sup>62</sup>Catatan Dokumen tentang Guru Kelas VII, VIII, dan IX.

<sup>63</sup> Syaiful Bahri Djamarah & Aswan Zain, *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010). h.205

<sup>64</sup> Catatan Dokumen tentang Kepala Madrasah dan Supervisinya.



mengecek dan mengontrol apakah guru membuat program belajar atau tidak, maka dari itu kepala madrasah selalu menyuruh guru agar mengumpulkan semua program belajar seperti RPP, silabus dan lain sebagainya. Untuk memeriksa apakah program yang disusun oleh guru tersebut sesuai dengan tujuan yang akan di peroleh.<sup>65</sup> Hal ini sejalan dengan guru kelas VII, VIII, dan IX bahwa Kepala Madrasah sering mengecek dan mengontrol program belajar yang disusun guru, kepala madrasah menyuruh para guru untuk mengumpulkan program belajar yang telah dibuat, seperti RPP dan silabus setelah itu kepala madrasah mengoreksinya.<sup>66</sup>

Hal tersebut relevan dengan teori yang terdapat di Manajemen & Kepemimpinan Kepala madrasah Karya E. Mulyasa yang mengatakan bahwa :

Kepala Madrasah dituntut untuk mampu memimpin sekaligus mengorganisir dan mengelola pelaksanaan program belajar mengajar yang diselenggarakan di Madrasah yang dipimpinnya. Dalam hal ini, Kepala Madrasah harus mampu menjadi supervisor tim yang terdiri dari guru, staf dan siswa dalam mewujudkan proses belajar mengajar yang efektif dan efisien sehingga tercapai produktivitas belajar yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pendidikan. Di samping sebagai supervisor, Kepala Madrasah juga harus mampu menjadi evaluator bagi program-program yang telah dilaksanakan. Evaluasi sangat perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya<sup>67</sup>

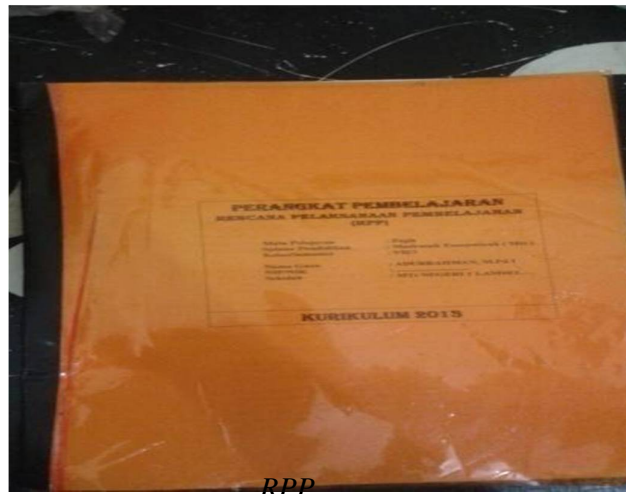
---

<sup>65</sup>*Catatan Dokumen* tentang Kepala Tata Usaha

<sup>66</sup>*Catatan Dokumen* tentang Guru Kelas VII, VIII, dan IX

<sup>67</sup>E. Mulyasa, *Op. Cit.*, h.181

Dapat dicermati penulis catatan dokumen tentang kepala madrasah yang selama ini disimpan untuk menjadi bukti sudah menyusun program pembelajaran seperti RPP dan silabus



Hasil catatan dokumen yang penulis dapatkan tentang peran kepala madrasah, kepala TU dan juga guru kelas VII, VIII, IX, maka penulis dapat menganalisis bahwa kepala madrasah telah membantu guru dalam hal mengoreksi RPP, silabus dll dengan cara guru mengumpulkan semuanya kepada kepala madrasah setelah itu kepala madrasah akan mengoreksinya jika ada beberapa yang kurang maka kepala madrasah akan menambahkannya dengan cara memanggil guru yang terkait untuk menambahkan program belajar agar tujuan yang ingin di capai terlaksana dengan baik. Dan juga kepala madrasah memberi kebebasan kepada guru untuk menyusun program belajar tapi dalam catatan masih dalam pengawasan oleh kepala madrasah.

#### 8. Membantu guru menyusun tes prestasi siswa

Kepala Madrasah mengatakan bahwa melaksanakan tes prestasi siswa kepala madrasah menyerahkan semua kepada guru sebab untuk menyusun tes

itu sendiri merupakan tugas guru dimana guru yang mengetahui apa saja yang akan di teskan untuk mengukur prestasi siswa, Kepala Madrasah hanya melakukan pengawasan saja seperti memberi masukan kepada guru agar tes yang di berikan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.<sup>68</sup> Catatan Dokumen tentang Kepala TU pun mengungkapkan bahwa Kepala Madrasah hanya memberikan pengawasan kepada guru selanjutnya gurulah yang menyusun tes prestasi siswa tersebut.<sup>69</sup> Hal ini sejalan dengan yang di ungkapkan oleh guru kelas VII, VIII, dan IX bahwa guru sendirilah yang menyusun tes prestasi siswa seperti ulangan harian, dan hasil akhir ujian semester Kepala Madrasah hanya mengawasi para guru dengan melihat sebatas tes yang akan digunakan untuk hasil belajar siswa.<sup>70</sup> Term tersebut relevan dengan teori yang terdapat dari Standar kompetensi dan Sertifikasi Guru karya E. Mulyasa yang mengatakan bahwa:

Untuk menyusun tes prestasi siswa maka guru harus melihat sebagai berikut:

1. Penilaian Kelas

Penilaian kelas dilakukan dengan ulangan harian, ulangan umum, dan ujian akhir. Ulangan harian dilakukan setiap selesai proses pembelajaran dalam satuan bahasan atau kompetensi tertentu. Ulangan harian ini terutama ditujukan untuk memperbaiki program pembelajaran, tetapi tidak menutup kemungkinan digunakan untuk tujuan-tujuan lain, misalnya sebagai bahan pertimbangan dalam memberikan nilai bagi para peserta didik.

2. Tes Kemampuan Dasar

Tes kemampuan dasar dilakukan untuk mengetahui kemampuan membaca, menulis dan berhitung yang diperlukan dalam rangka memperbaiki program pembelajaran (*program remedial*).

3. Penilaian Akhir Satuan Pendidikan dan Sertifikasi

---

<sup>68</sup> Catatan Dokumen tentang Kepala Madrasah dan Supervisinya.

<sup>69</sup> Catatan Dokumen tentang Kepala Tata Usaha Madrasah

<sup>70</sup> Catatan Dokumen tentang Guru Kelas VII, VIII, dan IX

Pada setiap akhir semester dan tahun pelajaran diselenggarakan kegiatan penilaian guna mendapatkan gambaran secara utuh dan menyeluruh mengenai ketuntasan belajar peserta didik dalam satuan waktu tertentu. Untuk keperluan sertifikasi, kinerja dan hasil belajar yang dicantumkan dalam Surat Tanda Tamat Belajar (STTB) tidak semata-mata didasarkan atas hasil penilaian pada akhir jenjang sekolah<sup>71</sup>.

Dari hasil catatan dokumen penulis dapat menganalisis bahwa kepala madrasah tidak secara langsung memberikan bantuan kepada guru dalam menyusun tes prestasi siswa, melainkan kepala madrasah hanya memberikan pengawasan dan juga masukan jika guru mengalami kendala dalam menyusun tes prestasi siswa, kalau saja kepala madrasah lebih memperhatikan dan ikut serta dalam menyusun tes prestasi siswa yang dilakukan di dalam kelas akan lebih bagus lagi sayangnya kepala madrasah lebih terfokus di bidang seni selama penulis melakukan tela'ah terhadap catatan dokumen bahwa kepala madrasah terjun langsung untuk melatih siswa dalam memainkan musik tradisional yang dimiliki oleh madrasah dimaksud.

#### 9. Membantu guru belajar mengenal siswa

Kepala Madrasah menegaskan bahwa hal urgen yang harus dilakukan guru adalah mengenal siswanya, Kepala Madrasah hanya sepintas saja melihat karakter siswa untuk lebih jauh mengenal siswa yaitu guru yang mengajarnya, Kepala Madrasah dapat membantu guru jika siswa yang kurang baik dan Kepala Madrasah memberikan masukan kepada guru tersebut agar siswanya lebih diperhatikan lagi agar pada saat melakukan proses belajar mengajar terjadi interaksi yang baik antara guru dan siswanya. Jadi disini kita

---

<sup>71</sup>E.Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), h. 108-110

sama-sama saling belajar mengenal karakter siswa.<sup>72</sup> Begitu pula dengan catatan dokumen tentang Kepala TU bahwa Kepala Madrasah hanya membantu guru jika menemukan masalah dalam siswa tersebut seperti misalnya ada siswa yang sifatnya kurang baik, disini kepala madrasah memanggil guru kelas nya dan memberikan pengarahan agar lebih mengenal siswa tersebut.<sup>73</sup>

Sama hal dengan yang dikatakan guru kelas VII, VII dan IX bahwa kalau untuk mengenal siswa pastilah guru yang terlebih dahulu yang mengenal siswa dan karakter siswa tersebut, jika terjadi masalah dalam kelas dengan siswa tersebut gurulah yang terlebih dahulu yang mencari solusi kenapa siswa tersebut seperti itu, jika usaha guru tidak berhasil barulah guru meminta bantuan kepada kepala madrasah atau bisa juga dengan waka kurikulum dan juga waka kesiswaan untuk mencari tau dan mengenal karakter siswa<sup>74</sup>. Hal ini sejalan dengan teori yang terdapat dari Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan karya Piet A. Sahertian yang mengatakan bahwa

Guru harus sadar bahwa pengajaran bukanlah tujuan, tetapi pengajaran adalah alat untuk membentuk pribadi terdidik. Jadi guru lebih banyak memberikan motivasi. Dengan cara demikian murid memperoleh penguatan. Yang biasa di alami kesulitan belajar siswa dan siswa yang bermasalah. Menghadapi hal-hal seperti itu maka tugas guru ialah mengadakan usaha perbaikan. Untuk itu guru perlu mendapatkan suport dan

---

<sup>72</sup>Catatan Dokumen tentang Kepala Madrasah dan Supervisinya.

<sup>73</sup>Catatan Dokumen tentang Kepala TU Madrasah

<sup>74</sup>Catatan Dokumen tentang Guru Kelas VII, VIII, dan IX

bantuan dari supervisor atau Kepala madrasah untuk para guru menyelesaikan berbagai permasalahan yang menyangkut masalah peserta didik baik masalah pribadi maupun masalah prestasi belajar, sehingga guru merasa mendapat support dan dukungan dari pimpinannya.<sup>75</sup> Dari hasil penelidikan penulis tentang peran kepala madrasah dalam membantu guru mengenal siswa telah melakukan perannya dengan baik hal ini diperkuat dengan teori yang telah penulis dapatkan.

#### 10. Membantu guru dalam meningkatkan moral dan kenyamanan bekerja

Kepala Madrasah menciptakan suasana yang nyaman bagi guru, staf dan siswa, hal ini dapat dilihat dari perilaku Kepala Madrasah yang menyenangkan serta memberikan semangat kepada guru, staf dan siswa dengan cara memberikan motivasi dan meningkatkan kepercayaan diri, Kepala Madrasah juga menerapkan kedisiplinan dan disiplin waktu untuk mematuhi tata tertib madrasah ini untuk para guru, staf dan juga siswa-siswa ini tujuannya agar membiasakan guru, staf dan juga murid untuk lebih menghargai waktu, selain itu juga bertujuan untuk mengoptimalkan proses belajar mengajar, disini juga Kepala Madrasah menganjurkan kepada semua guru dan juga staf agar saling bahu membahu dan saling tolong menolong satu sama lain agar menciptakan kenyamanan bekerja, hal ini sejalan dengan pendapat Kepala TU dan juga Guru Kelas VII, VIII, dan IX selain itu Kepala madrasah juga membiasakan guru, staf dan juga siswa untuk melakukan tadarus

---

<sup>75</sup>Piet A. Sehartian, *Op.Cit.*, h. 141

di setiap pagi.<sup>76</sup> Hal tersebut diperkuat lagi dalam teori yang terdapat dari Kepemimpinan Kepala madrasah karya Wahjosumidjo yang mengatakan bahwa :

Seorang kepala madrasah akan menjadi pusat perhatian, oleh sebab itu kepala madrasah harus selalu semangat, percaya diri terhadap guru, staf dan siswa sehingga mereka menerima dan memahami tujuan madrasah secara antusias, serta berkerja secara bertanggung jawab.<sup>77</sup>

Dari hasil tela'ah catatan dokumen, penulis dapat menganalisis bahwa kepala madrasah sangat menerapkan kedisiplin kepada semua guru, staf dan juga siswa agar bisa membagi waktu dna juga menghargai waktu sehingga apa yang kita inginkan tercapai dan tidak merugikan orang lain, selain itu kepala madrasah juga yang penulis lihat sangat religius sehingga di madrasahny dilakukan setiap harinya untuk melakukan tadarus sebelum melakukan proses belajar mengajar. Jadi dapat dilihat bahwa kepala madrasah telah membantu guru meningkatkan kedisiplin didalam diri guru-guru tersebut.

Dari 10 indikator yang telah penulis telisik terkait Kepala Madrasah, Kepala TU dan tiga orang guru di atas dapat disimpulkan bahawa peran kepala madrasah dan supervisinya: studi konsepsi *leadership* dalam peneglolaan kelas telah dilakukan, dengan membantu guru-guru kearah yang lebih baik dibantu oleh waka bidang kurikulum, bidang kesiswaan, kepala

---

<sup>76</sup>Catatan Dokumen tentang Kepala Madrasah, Kepala TU, dan Guru Kelas VII, VIII, dan IX.

<sup>77</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala madrasah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), h. 109

tata usaha dan staf dalam meningkatkan efektivitas proses belajar mengajar dikelas, namun kepala madrasah tidak melakukan kunjungan kelas dan observasi kelas.

Dan berdasarkan tela'ah penulis terkait peran kepala madrasah dan supervisinya dalam pengelolaan kelas telah dilakukan, namun belum maksimal. Hal itu sejalan dengan teknik supervisi pendidikan yaitu pembinaan secara individual dan kelompok untuk menuju kearah perbaikan proses belajar mengajar.

Namun kunjungan kelas/ observasi tidak di lakukan secara langsung hanya saja berkeliling dilingkungan madrasah itu juga jarang dilakukan selain itu juga kepala madrasah lebih mengembangkan seni dibandingkan mengontrol kelas sehingga menyebabkan guru merasa tidak diawasi dan proses belajar mengajar tidak efektif, tetapi kepala madrasah melakukan percakapan pribadi kepada guru yang kurang aktif dalam proses belajar mengajar, kepada guru yang terlambat, atau guru yang jarang memasuki kelas jam mengajarnya, selain itu kepala madrasah melakukan pembinaan secara kelompok misalnya rapat guru, diskusi terbimbing, dan pelatihan-pelatihan dalam kegiatan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) guna untuk meningkatkan efektivitas proses belajar mengajar.

Maka peran kepala madrasah dan supervisinya dalam pengelolaan kelas telah dilaksanakan meskipun belum maksimal. Hal ini terlihat pada jaranganya kepala madrasah untuk melihat secara langsung proses belajar mengajar dikelas, ini di sebabkan karena kepala madrasah yang sibuk dan



juga lebih terfokus kepada bidang seni sehingga jarang memantau secara langsung.

## **B. Enam Peran Kepala Madrasah**

Enam peran kepala madrasah terkait dengan konsepsi *leadershipnya* di antaranya adalah Kepala Madrasah sebagai Manajer, Kepala Madrasah sebagai Supervisor, Kepala Madrasah sebagai Administrator, Kepala Madrasah sebagai Edukator. Kepala Madrasah sebagai Leader, Kepala Madrasah sebagai Innovator. Paparan detail keenam peran ini dapat dicermati berikut ini.

### **1. Kepala Madrasah sebagai Manajer**

Sebagai seorang manajer, kepala madrasah harus mempunyai empat kompetensi dan ketrampilan utama dalam menajerial organisasi, yaitu ketrampilan membuat perencanaan, keterampilan mengorganisasi sumberdaya, keterampilan melaksanakan kegiatan, dan keterampilan melakukan pengendalian dan evaluasi. Empat keterampilan manajerial kepala madrasah akan dibahas secara detail berikut ini. *Pertama*, keterampilan melakukan perencanaan. Kepala madrasah harus mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek adalah perencanaan yang dibuat untuk kepentingan jangka pendek, misalnya untuk satu bulan hingga satu tahun ajaran. Perencanaan jangka menengah adalah perencanaan untuk pekerjaan yang memerlukan waktu 2-5 tahun, sedangkan perencanaan jangka panjang meliputi perencanaan sekitar 5-10 tahun. Proses perencanaan menjadi salahsatu keterampilan yang penting mengingat perencanaan yang baik merupakan setengah dari kesuksesan suatu pekerjaan. Prinsip perencanaan

yang baik, akan selalu mengacu pada: pertanyaan: “Apa yang dilakukan (what), siapa yang melakukan (who), kapan dilakukan (when). Di mana dilakukan (where), dan bagaimana sesuatu dilakukan (how)”, Detail perencanaan inilah yang akan menjadi kunci kesuksesan pekerjaan.

*Kedua*, keterampilan melakukan pengorganisasian. Lembaga pendidikan mempunyai sumberdaya yang cukup besar mulai sumberdaya manusia yang terdiri dari guru, karyawan, dan siswa, sumberdaya keuangan, hingga fisik mulai dari gedung serta sarana dan prasarana yang dimiliki. Salah satu masalah yang sering melanda lembaga pendidikan adalah keterbatasan sumberdaya. Kepala madrasah harus mampu menggunakan dan memanfaatkan sumberdaya yang tersedia dengan sebaik-baiknya. Walaupun terbatas, namun sumberdaya yang dimiliki adalah modal awal dalam melakukan pekerjaan. Karena itulah, seni mengola sumberdaya menjadi ketrampilan manajerial yang tidak bisa ditinggalkan.

*Ketiga*, adalah kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Tahapan ini mengisyaratkan kepala madrasah membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan kerjasama, serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan. Tidak ada gunanya perencanaan yang baik jika dalam implementasinya tidak dilakukan secara sungguh-sungguh dan profesional. *Keempat*, kepala madrasah harus mampu melakukan tugas-tugas pengawasan dan pengendalian. Pengawasan (supervisi) ini meliputi supervise manajemen dan juga supervisi dalam bidang pengajaran. Supervisi manajemen

artinya melakukan pengawasan dalam bidang pengembangan keterampilan dan kompetensi administrasi dan kelembagaan, sementara supervisi pengajaran adalah melakukan pengawasan dan kendali terhadap tugas-tugas serta kemampuan tenaga pendidik sebagai seorang guru. Karenanya kepala madrasah juga harus mempunyai kompetensi dan keterampilan profesional sebagai guru, sehingga ia mampu memberikan supervisi yang baik kepada bawahannya.

Lebih jauh ditegaskan bahwa untuk mengefektifkan manajemen madrasah, sudah barang tentu dibutuhkan sosok manajer yang handal, sehingga penyelenggaraan madrasah berjalan sesuai dengan prinsip keefektifan manajemen yang diharapkan. Kepala madrasah sebagai manajer memiliki peran dan fungsi yang sangat potensial untuk menggerakkan, menata dan mengelola madrasah bersama staf yang lainnya dengan asas saling bahu membahu untuk menjalankan fungsi manajemen. Salah satu kewenangan dari seorang pimpinan adalah membuat keputusan. Tentunya keputusan yang dapat meningkatkan peran madrasah di masa depan. Dalam mengefektifkan manajemen di atas, peran dan kinerja para personil sekolah, terutama kepala madrasah menjadi hal yang sangat menentukan.

Untuk mendukung interpretasi di atas, penulis paparkan di bawah ini, bagaimana peran seorang kepala madrasah sebagai top manajer. Menurut komite manajemen *The Office of Educational Research And Improvement* (OERI) Departement of Education, U.S.A mengatakan: “Perbaikan-perbaikan yang utama dalam efisiensi sekolah bergantung kepada kepemimpinan dan keterampilan manajemen kepala madrasah. Kepala madrasah utamanya memainkan peranan

kepemimpinannya yang kursial di sekolah. Komite menemukan bahwasanya sebuah madrasah yang mempunyai kepala madrasah yang penuh bakat, cakap dan terlatih dengan baik, dapat diharapkan bisa memberikan pengalaman-pengalaman pendidikan yang baik kepada para siswa. Seorang kepala madrasah yang kekurangan dalam keterampilan hubungan antar pribadi dapat secara efektif melumpuhkan perbaikan pendidikan, sedangkan seorang administrator yang memiliki kepercayaan terhadap staf atau pembantu-pembantunya dan keinginan menekankan (perlunya) perbaikan pendidikan dapat membangkitkan kebesaran madrasah. Para administrator dan pegawai sekolah lainnya harus secara dekat mengenal inovasi-inovasi dan riset-riset pendidikan, dan mereka harus memahami perkembangan yang saat ini terjadi dalam administrasi personalia”.

Setidaknya ada tiga yang diharapkan bawahan dari seorang pimpinan, yakni arahan / petunjuk, contoh / teladan serta kesejahteraan. Akan tetapi tidak jarang seorang pimpinan bingung menghadapi lambat dalam membuat keputusan untuk menentukan tindakan. Padahal saat-saat tertentu pimpinan diharuskan segera memutuskan bentuk tindakan apa, kapan, dimana, kepada siapa secara tepat, sehingga tampak sosok kepala (pimpinan) penampilannya cerdas. Hal ini merupakan cermin dari kemampuan managerial bagi seorang pimpinan, yakni mampu membuat keputusan yang berkualitas. Untuk membantu membuat keputusan berkualitas seorang pimpinan haruslah secara komprehensif memanfaatkan bawahannya (jangan sampai terbalik) bawahan mengatur atasan. Pimpinan harus memiliki keterampilan analitis (*frame of reference*) dan keterampilan operasional (kemampuan memerintah, memotivasi). Dalam hal itu

perlu diterapkan prinsip *completed staff work*, yaitu pemberdayaan staf secara ideal dengan melakukan analisa tentang sesuatu dalam mempersiapkan keputusan yang cermat, tepat dan akurat, tanpa membuang banyak waktu. Dengan kepemimpinan kepala madrasah seperti itu, yang imbasnya pada peningkatan efektifitas manajemen madrasah dapat diwujudkan. Pada akhirnya dapat mengangkat citra, kualitas dan gairah baru sebuah madrasah di masa depan.

Paparan selanjutnya ditegaskan bahwa antara kepemimpinannya dan manajerial tidak dapat dipisahkan. Kepemimpinan akan menjiwai manaher dalam melaksanakan tugasnya. Tugas kepala madrasah sering dirumuskan sebagai EMASLIM, artinya educator (pendidikan), manager, administrator, supervisor, leader (pemimpin), inovator (pencipta), dan motivator (pendorong). Dalam melaksanakan ketujuh tugas itulah kepemimpinan akan ditetapkan. Dengan kata lain, kepeminpinan harus terpadu dalam pelaksanaan ketujuh tugas tersebut. Sejalan dengan implementasi konsep MBS, maka semakin penting peran kepala madrasah sebagai manajer (pengelola) Pendidikan disatuan sekolah dalam upaya meningkatkan mutu sekolah. Sebagai seorang manajer aktifitasnya harus melakukan manajemen (mengelola) sekolah yang berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan.

Dalam pengelolaan sekolah hendaknya melalui berbagai kegiatan (aktivitas), sebagaimana dikemukakan oleh A.Tabrani Rusyan “Pada umumnya kegiatan manajer atau aktivitas manajemen itu adalah : *Planing, Organizing, staffing, Directing dan controlling*”. Sedangkan Dadi Permadi Berpendapat "Prinsip Prinsip manajemen yang lama dirumuskan dengan POAC (*Planning,*

*Organizing, Actuating dan Controlling*). Dalam manajemen yang modern sudah berubah dimana sebelum membuat perencanaan sebaiknya didahului dengan mengkaji informasi informasi yang relevan. Dan kedua pendapat di atas pada prinsipnya mempunyai kesamaan pendapat bahwa dalam rangka pengelolaan sekolah tidak lepas dari perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan, yang pada manajemen modern sebelum memulai langkah tersebut perlu mengkaji sumber informasi terutama relevansinya dengan perubahan perubahan (inovasi).

Oleh karena itu, peran kepala madrasah sebagai manajer mempunyai tugas dan kewajiban sebagai berikut

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia;
2. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;
3. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, sekolah dan pemerintah tentang mutu sekolah;
4. Meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah untuk pencapaian mutu yang diharapkan.

Kepala madrasah adalah penghubung terpenting dalam jaringan itu untuk memastikan efektivitas sekolah., kepala madrasah adalah guru senior yang dipandang memiliki kualifikasi menduduki jabatan itu. Dalam kenyataannya, banyak diantaranya yang tadinya berkinerja sangat bagus sebagai guru, menjadi tumpul setelah menjadi kepala madrasah. Karenanya, orang-orang seperti ini telah mencapai puncak inkompetensinya dan akan tetap disitu sampai pensiun. Para

kepala madrasah perlu memperoleh persiapan dan pelatihan, untuk mengelola sekolahnya secara efektif dan ini merupakan kebutuhan yang mendesak di negara sedang berkembang seperti di Indonesia ini. Hal ini dimaksudkan untuk membantu kepala madrasah merefleksikan realitas situasi di Indonesia, yang peranannya kepala madrasah semakin rumit, cara ini dirancang untuk lebih menyadarkan kepala madrasah tentang perlunya upaya terus menerus untuk mengembangkan diri agar dapat menjadi kepala madrasah yang efektif. Hal ini perlu ditularkan pada staf sekolah, agar pengembangan diri ini melembaga di sekolah yang bersangkutan.

Tanggung jawab seorang kepala madrasah adalah tercapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif. Suatu sistem, kerja secara sederhana dapat digambarkan dalam hubungan kondisi proses hasil sebagai berikut: Kondisi: Semua masukan yang diperlukan sebagai kondisi dalam proses seperti faktor lingkungan kerja (baik fisik maupun non fisik), diantaranya SDM, ruangan belajar dan bekerja, peralatan belajar mengajar, struktur organisasi, prosedur, intruksi, kebijakan pemerintah (kurikulum), hubungan antar pribadi dan suasana kerja. Proses : Semua kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai hasil (keluaran) misalnya bila sekolah ditinjau sebagai suatu sistem, maka proses disini adalah interaksi semua komponen sekolah dalam pembelajaran. Hasil : hasil adalah keluaran, yaitu segala sesuatu yang dihasilkan dari proses kerja. Misalnya : barang dan jasa tertentu atau laporan mengenai pelaksanaan pekerjaan. Hasil madrasah, sebagai sistem adalah lulusan sekolah. Balikan formatif: balikan (feedback)

formatif adalah informasi yang digunakan untuk mempengaruhi kualitas hasil balikan ini mengharuskan adanya perubahan dalam cara menghasilkan perubahan tertentu, sebagai contoh kepala madrasah meminta agar guru menggunakan tehnik mengajar tertentu dalam mengajar.

Balikan motivatif : informasi yang digunakan untuk mempengaruhi kualitas hasil / keluaran. Informasi ini untuk meningkatkan kecapatan bekerja misalnya, kepala sekola memuji seorang guru yang bekerja dengan baik dalam menangani keluhan orang tua peserta didik. Selanjutnya administrasi kepala madrasah:

#### A. Bidang Umum

1. Program Kerja Kepala madrasah Dasar
2. Tata Tertib SD
3. Surat Keputusan Sekolah
4. Papan Nama SD
5. Buku Pimpinan
6. Buku Pengumuman
7. Bukti Notula Rapat Guru
8. Buku Notula Rapat Kepala madrasah
9. Buku Kegiatan Kepala madrasah
10. Buku Agenda Surat
11. Buku Expedisi
12. Buku Arsip Surat
13. Bundel Surat Masuk
14. Buku Tamu I



15. Buku Tamu II

B. Bidang Pengajaran

1. Buku Kurikulum
2. Kalender pendidikan
3. Jadwal pelajaran
4. SK Tugas guru
5. Program supervisi
6. Bundel hasil supervisi
7. Instrumen supervisi
8. Buku pembinaan proyek edukasi
9. Bundel arsip target dan pencapaian Kurikulum
10. Program evaluasi

C. Bidang Kemuridan

1. Buku Pendaftaran murid baru
2. Buku Penerimaan murid baru
3. Buku pokok / induk
4. Buku pencocokan buku induk
5. Buku klaper
6. Buku raport
7. Buku mutasi murid
8. Buku keadaan murid dalam setahun
9. Buku Kenaikan Kelas
10. Buku Pembagian Ijazah

11. Buku Album dan Photo lulusan
12. Bukti fisik pelayanan khusus, UKS, Pramuka, Dokter kecil, Perpustakaan,
13. Koperasi, BP

#### D. Bidang Kepegawaian

1. Buku Pokok Kepegawaian
2. Daftar riwayat hidup guru penjaga
3. Daftar urutan kepangkatan
4. Daftar nilai DP 3
5. Bundel data pegawai (Guru dan Penjaga)
6. Bundel PAK
7. Buku tugas aktivitas guru / penjaga
8. Buku presensi guru dan penjaga
9. Buku bepergian
10. Buku cuti pegawai

#### E. Bidang Keuangan

1. RAPBS
2. Buku gabungan penerimaan BOS
3. Buku Kas BOS
4. Bundel SPJ dana BOS
5. Buku Kas SBPP
6. Bundel SPJ SBPP
7. Buku Kas BOP
8. Bundel SPJ BOP

9. Buku Kas Umum
10. Buku Kas serba serbi
11. Buku cadangan penerimaan tabungan anak
12. Buku tabungan murid
13. Kartu tabungan
14. Buku pengembalian tabungan Murid
15. Buku leger gaji
16. Buku kas gaji
17. Buku penerimaan gaji

F. Bidang Perlengkapan Gedung

1. Bidang penerimaan barang
2. Buku pengeluaran barang
3. Buku Inventaris (Satu tahun)
4. Buku Inventaris (lima Tahun)
5. Surat tanah sekolah

G. Bidang Hubungan Masyarakat

1. Buku Notula rapat dengan komite sekolah
2. Program Kerja dengan komite sekolah
3. Program Pameran

H. Bidang Statistik / Monogran

1. Organisasi Tugas Guru
2. Statistik / Grafik hasil Ulangan Umum
3. Statistik / Grafik Hasil UASBN

4. Statistik / Grafik kenaikan kelas
5. Statistik / Grafik kelulusan
6. Statistik / Grafik melanjutkan
7. Statistik / Grafik Keadaan murid
8. Statistik / Grafik Drop out
9. Statistik / Grafik Wajib Belajar
10. Statistik / Grafik Keadaan Guru / Pegawai
11. Statistik / Grafik DUK
12. Statistik / Grafik PAK
13. Statistik / Grafik Keuangan
14. Statistik / Grafik Denah Sekolah
15. Statistik / Grafik Organisasi Komite Sekolah
16. Statistik / Grafik Absen Murid

## 2. Kepala Madrasah sebagai Supervisor

Secara terminologis, supervisi adalah “kegiatan yang dijalankan terhadap orang dewasa dan alat-alat dalam rangka mempertahankan atau mengubah pengelolaan sekolah untuk mempengaruhi langsung pencapaian tujuan instruksional sekolah/madrasah”. Supervisi adalah program yang berencana untuk memperbaiki pelajaran. Program ini dapat berhasil apabila supervisor memiliki keterampilan dan cara kerja yang efisien dalam kerja dengan guru dan petugas pendidikan lainnya”. Tim Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam menyimpulkan pengertian supervisi sebagai “Upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran di sekolah/madrasah. Ia berintikan program pengajaran

dengan ditunjang oleh unsur-unsur lain seperti guru, sarana prasarana, kurikulum, sistem pengajaran dan penilaian”.

Supervisi sebagai salah satu fungsi pokok dalam administrasi pendidikan, bukan hanya tugas para pengawas, tetapi juga tugas kepala madrasah terhadap guru-guru dan pegawai-pegawai di madrasah. Administrasi dan supervisi merupakan alat penunjang untuk mencapai tujuan pendidikan. Demikian juga halnya tujuan pendidikan di madrasah dapat tercapai bila di dalamnya ada kegiatan administrasi dan supervisi secara sistematis dan kontinu. Kegiatan supervisi di madrasah di laksanakan secara menyeluruh, meliputi hal-hal yang berhubungan dengan kurikulum, murid, sarana, prasarana, dan hubungan madrasah dengan masyarakat.

Sahertian mengemukakan bahwa supervisi merupakan usaha mengawali, mengarahkan, mengkoordinasi dan membimbing secara kontinu pertumbuhan guru-guru di madrasah, baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran sehingga dapat menstimulasi dan membimbing pertumbuhan setiap murid secara kontinu. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa supervisi bukanlah kegiatan sesaat seperti inspeksi, tetapi merupakan kegiatan yang kontinu dan berkesinambungan sehingga guru-guru selalu berkembang dalam mengerjakan tugas dan mampu memecahkan berbagai masalah pendidikan dan pengajaran secara efektif dan efisien.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dikemukakan bahwa supervisi pendidikan perlu dilaksanakan dengan tujuan mengefektifkan proses

belajar mengajar agar situasi dapat berkembang dengan baik. Dalam bidang supervisi kepala madrasah mempunyai tugas dan tanggung jawab memajukan pengajaran dengan melalui peningkatan profesi guru secara terus menerus. Kembali kepada fungsi supervisi, maka kepala madrasah memegang peranan yang sangat penting dalam:

1. Membimbing guru agar dapat memahami lebih jelas masalah atau persoalan-persoalan dan kebutuhan murid, serta membantu guru dalam mengatasi suatu persoalan;
2. Membantu guru dalam mengatasi kesukaran dalam mengajar;
3. Memberi bimbingan yang bijaksana terhadap guru baru dengan orientasi;
4. Membantu guru memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik menggunakan berbagai metode mengajar yang sesuai dengan sifat materinya;
5. Membantu guru memperkaya pengalaman belajar, sehingga suasana pengajaran bisa menggembirakan anak didik;
6. Membantu guru mengerti makna dari alat-alat pelayanan;
7. Membina moral kelompok, menumbuhkan moral yang tinggi dalam pelaksanaan tugas madrasah pada seluruh staf;
8. Memberi pelayanan kepada guru agar dapat menggunakan seluruh kemampuannya dalam melaksanakan tugas;
9. Memberikan pimpinan yang efektif dan demokratis;

Seorang kepala madrasah sebagai supervisor dapat dilihat tugas yang dikerjakannya. Suatu tugas yang dilaksanakan member status dan fungsi pada

seseorang. Dalam berfungsi, nampak peranan seorang sebagai supervisor jelas sekali. Sesuai dengan peranan hakiki dari supervisi itu sendiri, maka peranan supervisor ialah member support (supporting), membantu (assisting) dan mengikut sertakan (sharing). Peranan seorang supervisor ialah menciptakan suasana sedemikian rupa sehingga guru-guru merasa aman dan bebas, dalam mengembangkan potensi dan daya kreasi mereka dengan penuh tanggung jawab. Suasana yang demikian hanya dapat terjadi bila kepemimpinan dari supervisor itu bercorak demokratis bukan otokratis atau *laissez faire*. Kebanyakan guru seolah-olah mengalami kelumpuhan tanpa inisiatif dan daya kreatif karena kepala madrasah sebagai supervisor dalam meletakkan interaksi dan interelasi, yang bersifat mematikan kemungkinan-kemungkinan perkembangan.

Dilihat dari fungsinya, tampak dengan jelas peranan supervisi itu. Peranan itu tampak dalam kinerja kepala madrasah sebagai supervisor. Para ahli mengemukakan bahwa seorang kepala madrasah berperan sebagai supervisor yang di dalamnya meliputi:

*a. Koordinator*

Seorang kepala madrasah dapat mengkoordinasikan program belajar mengajar, tugas-tugas anggota staf berbagai kegiatan yang berbeda-beda di antara guru-guru. Contoh kongkret mata pelajaran yang dibina oleh berbagai guru.

*b. Konsultan*

Seorang kepala madrasah dapat member bantuan bersama mengkonsultasikan masalah yang dialami guru baik secara individual maupun secara kelompok.

Misalnya; kesulitan dalam mengatasi anak yang sulit belajar, yang menyebabkan guru sendiri sulit mengatasi dalam tatap muka di kelas.

*c. Pemimpin kelompok*

Sebagai pemimpin kelompok seorang kepala madrasah harus dapat memimpin sejumlah staf guru dalam mengembangkan potensi kelompok, pada saat pengembangan kurikulum, materi pelajaran dan kebutuhan professional guru-guru secara bersama. Sebagai pemimpin kelompok ia dapat mengembangkan ketrampilan dan kiat-kiat dalam bekerja untuk kelompok (*working with the group*) dan bekerja melalui kelompok (*working trough the group*).

*d. Evaluator*

Sebagai evaluator seorang kepala madrasah dapat membantu guru-guru dalam menilai hasil dan proses belajar, dapat menilai kurikulum yang sedang dikembangkan. Ia juga belajar menatap dirinya sendiri. Ia dibantu dalam merefleksi dirinya, yaitu konsep dirinya (*self concept*), ide/cita-cita dirinya (*self idea*), realitas dirinya (*self reality*). Demikian seperti yang telah diungkapkan di atas bahwa tugas kepala madrasah sebagai supervisor sangatlah vital karena bagaimanapun juga selain pengawas yang menjadi supervisor, kepala madrasahpun harus bisa memposisikan dirinya sebagai seorang supervisor.

### **3.Tujuan Supervisi Kepala Madrasah**

Menurut Pidarta tujuan operasional dari supervisi pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan;
- b. Membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar murid;



- c. Membantu guru dalam menggunakan alat pelajaran modern, metode-metode dan sumber pengalaman belajar;
- d. Membantu guru dalam menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri;
- e. Membantu guru-guru baru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya;
- f. Membantu guru-guru agar waktu dan tenaganya tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolah.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat dikemukakan bahwa kepala madrasah sebagai supervisor dituntut untuk pandai berkomunikasi intim dalam rangka menggali data dari guru dan siswa, meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana saja yang diperlukan bagi kemajuan madrasah sehingga tujuan-tujuan pendidikan di madrasah itu semaksimal mungkin dapat tercapai. Kepala madrasah harus dapat meneliti dan menentukan syarat-syarat mana yang telah ada dan mencukupi, mana yang belum ada atau kurang mencukupi yang perlu diusahakan dan dipenuhi. Jelaslah kiranya, kepala madrasah di samping sebagai administrator yang pandai mengatur dan bertanggung jawab tentang kelancaran jalannya proses belajar mengajar, ia juga harus pandai dalam menjalankan tugasnya sebagai supervisor.

Ada beberapa prinsip supervisi yang perlu dijadikan acuan bagi kepala madrasah yaitu sebagai berikut:

1. Supervisi hendaklah bersifat konstruktif dan kreatif, yaitu terhadap personal yang disupervisi (dibimbing dan diawasi) harus dapat menimbulkan dorongan untuk bekerja;
2. Supervisi harus realistis, mudah dilaksanakan;
3. Supervisi harus sederhana dan informal dalam pelaksanaannya;
4. Supervisi harus dapat memberikan perasaan aman pada guru-guru dan pegawai madrasah dan pegawai madrasah yang disupervisi;
5. Supervisi didasarkan pada hubungan professional;
6. Supervisi harus selalu memperhitungkan kesanggupan, sikap guru-guru dan pegawai madrasah;
7. Supervisi tidak bersifat mendesak (otoriter);
8. Supervisi tidak didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan atau kekuasaan pribadi;
9. Supervisi tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan orang lain;
10. Supervisi tidak dapat terlalu cepat mengharapkan hasil dan tidak boleh lekas merasa kecewa;
11. Supervisi hendaklah juga bersifat preventif, korektif dan kooperatif.

Demikian dua fungsi dan tanggung jawab kepala madrasah sebagai manajer pendidikan. Efektifitas dua fungsi dan tanggung jawab kepala madrasah ini ditentukan oleh kemampuan kepala madrasah itu sendiri dalam mensinergikan seluruh personal yang ada di dalam madrasah tersebut. Dilihat dari kedudukannya sebagai administrator dan supervisor maka dapat dikemukakan bahwa kedudukan

sebagai kepala madrasah adalah kedudukan yang sangat banyak dan berat. Banyaknya tugas tersebut menuntut kepala madrasah untuk memilih beberapa orang yang dapat membantunya sebagai pelaksana operasional. Untuk itu kepala madrasah perlu memiliki kepandaian khusus dalam mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada orang lain seperti memilih wakil kepala madrasah.

#### **4. Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Madrasah**

Seperti telah dikemukakan di atas bahwa supervisi berasal dari bahasa Inggris, *supervision* yang terdiri dari dua kata, yaitu *super* dan *vision*, mengandung pengertian melihat dengan sangat teliti pekerjaan secara keseluruhan. Orang yang melakukan supervisi disebut supervisor. Tim Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam menyimpulkan pengertian supervisi sebagai “Upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran di sekolah. Ia berintikan program pengajaran dengan ditunjang oleh unsur-unsur lain seperti guru, sarana prasarana, kurikulum, sistem pengajaran dan penilaian”.

Selanjutnya terminologi “Supervisi adalah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik”. Hal serupa juga dikemukakan oleh Purwanto, supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Jadi supervisi mempunyai pengertian yang luas. Supervisi adalah segala bantuan dari para pemimpin sekolah, yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personel sekolah lainnya di dalam mencapai tujuantujuan pendidikan. Ia berupa dorongan,

bimbingan, dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru, seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pembaharuan-pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat pelajaran dan metode-metode mengajar yang lebih baik, cara-cara penilaian yang sistematis terhadap fase seluruh proses pengajaran.

Fungsi pengawasan atau supervisi dalam pendidikan bukan hanya sekedar kontrol melihat apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana atau program yang telah digariskan, tetapi lebih dari itu. Supervisi dalam pendidikan mengandung pengertian yang luas. Kegiatan supervisi mencakup penentuan kondisi-kondisi atau syarat-syarat personil maupun material yang diperlukan untuk terciptanya situasi belajar mengajar yang efektif, dan usaha memenuhi syarat-syarat itu. Pelaksanaan supervisi merupakan tugas kepala Madrasah untuk melakukan pengawasan terhadap guru-guru dan pegawai sekolahnya. Kegiatan ini juga mencakup penelitian, penentuan berbagai kebijakan yang diperlukan, pemberian jalan keluar bagi permasalahan yang dihadapi oleh seluruh pegawainya. Kegiatan supervisi ini beraneka ragam, mulai dari meneliti gedung sekolah hingga pengadaan tenaga-tenaga professional dalam sekolahnya. Kepala Madrasah berhak menentukan bagian-bagian mana saja yang perlu ditambah atau dibangun kembali, bagaimana kebersihan lingkungan sekolah, apakah diperlukan penanaman pohon, penambahan lapangan olah raga, keadaan kamar mandi/WC, kantin sekolah dan lain sebagainya. Selain itu kepala madrasah juga harus menyediakan sarana dan prasarana bagi penegembangan sekolah, seperti penambahan laboratorium, alat-alat peraga, menyediakan tenaga pengajar

andal yang mampu mengajar dengan baik, dan mengusahakan berbagai cara untuk mempertinggi semangat bekerja di antara pegawainya. Semua itu berfungsi untuk meningkatkan perkembangan sekolah yang dipimpinnya.

Dari uraian di atas tampak bahwa peranan kepala madrasah dalam kegiatan supervisi sangatlah banyak. Karena itu, sebaiknya pelaksanaan semua kegiatan supervisi tersebut, kepala madrasah melibatkan para stafnya sehingga seluruh kegiatan supervisi dapat dilaksanakan dan berjalan dengan lancar. Beberapa hal yang digunakan dalam mengadakan kegiatan supervisi adalah:

#### ***1) Teknik Supervisi Kepala Madrasah***

Teknik yang digunakan dalam melaksanakan supervisi oleh kepala madrasah terhadap guru-guru dan pegawai sekolah dapat dilakukan dengan teknik perseorangan dan teknik kelompok. Kegiatan yang termasuk teknik perseorangan adalah mengadakan kunjungan kelas, kunjungan observasi, membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa dan atau mengatasi problema yang dialami siswa, dan membimbing guru-guru dalam hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah. Sedangkan yang termasuk teknik kelompok adalah mengadakan pertemuan atau rapat dengan guru-guru untuk membicarakan berbagai hal yang berhubungan dengan proses dan hasil belajar mengajar, mengadakan dan membimbing diskusi kelompok di antara guru-guru bidang studi, memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mengikuti penataran yang sesuai dengan bidang tugasnya, dan membimbing guru-guru dalam mempraktekkan hasil-hasil penataran yang telah diikutinya.

## ***2) Indikator keberhasilan supervisi***

Keberhasilan supervisi dapat dicapai apabila setiap petugas baik guru maupun pegawai dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan aturan dan kebijakan yang telah ditentukan. Sarana dan prasarana berfungsi dalam menunjang kegiatan pendidikan, semua permasalahan yang timbul dapat di atasi sehingga program tidak terhambat, dan terciptanya suasana yang kondusif dalam mendukung keberhasilan pendidikan.

Kualitas kepemimpinan dalam keberhasilan supervisi merupakan satu hal (pekerjaan) yang mudah dalam teori tetapi tidak dalam pelaksanaannya. Untuk melaksanakan supervisi dengan baik diperlukan kualitas tertentu dari kepala madrasah baik kualitas dari aspek profesional, personal maupun sosial. Secara professional kepala madrasah harus mampu member contoh dalam menyusun perangkat pembelajaran (Silabus, RPP, KKM, Analisis Hasil Belajar dll) dan bagaimana mengajar yang baik kepada guru-guru. Secara personal kepala madrasah harus memiliki kepribadian yang baik (akhlakul karimah), ia adalah sosok yang amanah, jujur (transparan), adil, tawadhuk (tidak angkuh atau sombong) dan memiliki empati (kemampuan merasakan apa yang dialami orang-orang disekitarnya)..

Secara sosial kepala madrasah harus memiliki kemampuan beradaptasi, berhubungan yang harmonis baik dengan guru, karyawan, wali murid dan murid itu sendiri. Dan yang tidak kalah pentingnya adalah ia mampu berkomunikasi (kumunikatif) dengan baik dengan lawan bicaranya. Supervisi tidak akan berhasil jika kepala madrasah secara professional tidak mampu menjadi contoh, secara

personal tidak simpatik dan secara sosial tidak mampu berkomunikasi dengan baik atau tidak mampu menjalin hubungan yang baik dengan staf dan guru. Seorang kepala madrasah harus mampu menarik bawahan sehingga bawahan akan menjadi pengikutnya yang setia yang bersedia dengan rela melaksanakan tugasnya dengan baik, dengan cara yang telah ditetapkan oleh pimpinannya. Sebaliknya, seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan membina sikap bawahan harus pula memperhatikan sikapnya sendiri agar selalu dapat mendukung keberhasilan usaha kepemimpinannya.

Dalam hal ini Glickman memberikan tiga sikap yang paling pokok untuk dapat dikembangkan dan ditingkatkan oleh para pimpinan, yakni “*empathy, self awarness dan objectivity*“. *Empathy* adalah “kemampuan seorang pemimpin untuk melihat sesuatu dari kacamata orang lain”. Bila seorang pemimpin harus membimbing, memberikan motivasi, dan mendapatkan informasi dari bawahannya, ia harus mampu memproyeksikan dirinya sendiri ke dalam kedudukan bawahan yang dipimpinnya. *Self awareness* adalah mengenal diri sendiri, seperti juga *empathy* merupakan persyaratan untuk menjadi leader yang baik. Kita telah mengetahui berbagai cara untuk mempengaruhi sikap dan perilaku orang lain. Seorang pimpinan haruslah menyadari pengaruh-pengaruh yang ia timbulkan kepada pihak lain. Lebih jauh seorang pemimpin harus dapat menyadari dan mengetahui bagaimana penampilan dirinya di mata orang lain atau bawahannya. Seorang pemimpin mungkin merasa bahwa dirinya cukup objektif dan berlaku adil, namun bawahan sendiri mungkin melihatnya berbeda bila mereka membandingkan antara apa yang dilakukan pemimpin tersebut dengan

latar belakang pendidikan pimpinan sendiri yang diharapkannya akan dapat berbuat yang lebih baik.

Kualitas kepemimpinan yang sungguh penting dalam memimpin, menurut Glickman adalah “objektivitas dalam mengadakan hubungan secara pribadi atau ‘*man to man*’. Sesuatu rangsangan atau keadaan akan menyebabkan seseorang bertingkah laku tertentu. Bila kita dapat menandai apa sebenarnya ‘*sesuatu*’ itu yang mempengaruhi tindakan seseorang, maka kita telah memulai suatu langkah penting ke arah pembimbingan dan pembinaan tingkah laku seseorang. Misalnya, dari pada seorang pimpinan memarahi anak buahnya yang bertindak tidak sesuai dengan yang telah digariskannya, lebih baik mengenal dulu mengapa terjadi suatu reaksi, dan apa penyebabnya. Dengan demikian masalahnya yang paling dasar dapat diatasinya.

Menurut Stoop and Johnson dalam Mulyasa, ada beberapa harapan yang diinginkan guru mengenai kompetensi ideal yang dimiliki kepala madrasah, dalam konteks kemampuan dalam mengembangkan *empathy*, *selfawareness* dan *objectivity* dimaksud di atas, yaitu:

- a. Kepala madrasah mampu bersikap tanggap
- b. Memiliki sikap positif dan optimis
- c. Jujur dan transparan
- d. Berpegang teguh pada keputusan yang diambil
- e. Pengertian dan tepat waktu dalam mengunjungi kelas
- f. Menerima perbedaan pendapat
- g. Memiliki rasa humor



- h. Terbuka, mau mendengar, dan menjawab pertanyaan
- i. Memahami tujuan pendidikan
- j. Dapat diterima oleh guru
- k. Memiliki pengetahuan tentang metode mengajar
- l. Memiliki hubungan yang baik dengan masyarakat dan manusiawi
- m. Tanggap terhadap kemampuan guru dan memberikan kebebasan kerja.

Supervisi yang dilakukan oleh Kepala Madrasah merupakan kegiatan yang sangat penting untuk membina guru. Melalui pengawasan yang jujur, tulus dan objektif diharapkan dapat membantu memecahkan berbagai masalah berkenaan dengan tugas guru sebagai pengajar, pendidikan, pelatih dan pembina siswa di Madrasah.

### 3. Kepala Madrasah sebagai Administrator

Kepala madrasah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran dimadrasahnyanya. Oleh karena itu, untuk dapat melakukan dengan baik, kepala madrasah hendaknya memahami, menguasai dan mampu menerapkan serta melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsi dirinya sebagai administrator pendidikan. Lazim diketahui bahwa dalam administrasi terdapat beberapa fungsi, antara lain: perencanaan, pengorganisasian dan lain-lain. Maka kepala madrasah harus dapat mengaplikasikan fungsi-fungsi tersebut ke dalam pengelolaan madrasah yang ia pimpin.

### *1. Membuat Perencanaan*

Salah satu fungsi utama dan pertama dari kepala madrasah adalah membuat perencanaan. Perencanaan adalah mutlak diperlukan agar suatu organisasi dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu, setiap kepala madrasah paling tidak harus membuat rencana tahunan. Sesuai dengan ruang lingkup madrasah, maka rencana tahunan tersebut hendaklah mencakup bidang-bidang berikut ini:

1. Program pengajaran, seperti pembagian tugas mengajar, kebutuhan tenaga guru, pengadaan buku-buku pelajaran, alat-alat pembelajaran dan yang lainnya.
2. Kesiswaan, antara lain syarat-syarat penerimaan murid baru, pengelompokan siswa atau murid, pembagian kelas, pelayanan bimbingan dan konseling, pelayanan kesehatan.
3. Kepegawaian, seperti penerimaan guru baru, pembagian tugas guru dan pegawai, mutasi atau promosi guru dan pegawai.
4. Keuangan, mencakup pengadaan dan pengelolaan keuangan untuk berbagai kegiatan yang telah direncanakan.
5. Perlengkapan, meliputi perbaikan, rehabilitasi gedung, penambahan ruang kelas, pembuatan pagar dan gapuran dan lain sebagainya.
6. Perlu diperhatikan oleh kepala madrasah, bahwa dalam membuat perencanaan, harus diperhitungkan secara matang, karena tanpa perhitungan yang matang, maka perencanaan tersebut akan sulit untuk diwujudkan. Di samping itu, perencanaan yang dilakukan hendaklah

transparan dan dilakukan dengan musyawarah bersama dengan dewan guru dan komite madrasah.

## *2. Menyusun Organisasi Madrasah*

Organisasi menggambarkan adanya pembagian fungsi dan tugas dari masing-masing kesatuan. Dalam suatu susunan atau struktur organisasi dapat dilihat bidang, tugas dan fungsi masing-masing kesatuan, serta hubungan vertikal horizontal antara kesatuan-kesatuan tersebut. Dengan kata lain, dengan melihat struktur organisasi dapat diketahui bentuk pola hubungan. Maka dari itu, kepala madrasah sebagai administrator pendidikan harus menyusun organisasi madrasah yang dipimpinnya dan melaksanakan pembagian tugas dan wewenangnya kepada guru-guru dan pegawai madrasah sesuai dengan struktur organisasi yang telah disusun dan disepakati.

Menyusun organisasi madrasah bukanlah semudah membalik, telapak tangan. Perbedaan madrasah yang satu dengan yang lainnya adalah masalah yang terdapat dalam penyusunan organisasi tersebut. Organisasi madrasah yang satu berbeda dengan organisasi madrasah yang lain. Di bawah ini akan penulis kemukakan faktor yang mempengaruhi perbedaan organisasi madrasah tersebut: meliputi: tingkat madrasah, Jenis madrasah, Besar kecilnya madrasah, Letak dan lingkungan madrasah. Untuk menyusun organisasi madrasah yang baik, perlu diperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Mempunyai tujuan yang jelas.
2. Para anggota menerima dan memahami tujuan tersebut.

3. Adanya kesatuan arah sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindakan dan kesatuan pikiran, dsb.
4. Adanya kesatuan perintah; para bawahan/anggota hanya mempunyai seorang atasan langsung dan daripadanya ia menerima perintah dan bimbingan, serta kepadanya ia harus mempertanggungjawabkan pekerjaannya.
5. Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab seseorang di dalam organisasi tersebut.
6. Adanya pembagian tugas pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan atau bakat masing-masing.
7. Struktur organisasi hendaknya disusun sesederhana mungkin, sesuai dengan kebutuhan koordinasi, pengawasan dan pengendalian.
8. Pola organisasi hendaknya relatif permanen.
9. Adanya jaminan keamanan dalam bekerja.
10. Garis-garis kekuasaan dan tanggung jawab serta hierarki tata kerjanya jelas tergambar dalam struktur atau bahan organisasi.

### *3. Bertindak sebagai Koordinator dan Pengarah*

Adanya bermacam-macam tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh bermacam-macam orang, seperti yang tersebut dalam struktur organisasi di atas, memerlukan koordinasi serta pengarahan dari kepala madrasah. Adanya koordinasi yang baik dapat menghindarkan dari adanya persaingan yang tidak sehat, baik antar personal maupun antar bagian yang ada dalam madrasah tersebut. Dengan adanya koordinasi atau manajemen yang baik, maka antar atau sesama

personal dapat bekerja sama saling membantu antara satu dengan yang lainnya, untuk menggapai tujuan bersama, baik dalam hal pembelajaran maupun dalam hal administrasi dan yang lainnya. Dengan demikian, kualitas madrasah dapat segera ditingkatkan.

#### *4. Melaksanakan Pengelolaan Kepegawaian*

Kepala madrasah harus dapat melakukan pengelolaan kepegawaian, atau manajemen pegawai, yang meliputi (1) perencanaan pegawai, (2) pengadaan pegawai, (3) pembinaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi, dan (7) penilaian pegawai. Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai, yakni tersedianya tenaga kependidikan Islam yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas. Perencanaan pegawai merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan. Penyusunan rencana personalia yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam organisasi. Karena itu, sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisis pekerjaan dan analisis jabatan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan.

Pengadaan pegawai merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada suatu lembaga, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan kegiatan

rekrutmen, yaitu usaha untuk mencari dan mendapatkan calon-calon pegawai yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercakap. Namun adakalanya, pada suatu organisasi, pengadaan pegawai dapat didatangkan secara intern atau dari dalam organisasi saja, apakah melalui promosi atau mutasi. Selanjutnya diadakan pembinaan dan pengembangan pegawai-pegawai yang sudah direkrut. Hal ini sangat perlu untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja pegawai. Kegiatan pembinaan dan pengembangan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan, tetapi juga menyangkut karier pegawai.

Setelah diperoleh dan ditentukan calon pegawai yang akan diterima, kegiatan yang selanjutnya adalah mengusahakan supaya calon pegawai tersebut menjadi anggota organisasi yang sah sehingga mempunyai hak dan kewajiban sebagai anggota organisasi atau lembaga. Di Indonesia, untuk pegawai negeri sipil, promosi atau pengangkatan pertama biasanya diangkat sebagai calon PNS dengan masa percobaan satu atau dua tahun, kemudian ia mengikuti latihan prajabatan, dan setelah lulus diangkat sebagai pegawai negeri sipil penuh. Setelah pengangkatan pegawai, kegiatan berikutnya adalah penempatan atau penugasan. Berikutnya, pemberhentian pegawai adalah putusya suatu hubungan kerja sama antara pegawai tersebut dengan organisasi atau lembaga yang sebelumnya ia bekerja disana. Dalam kaitannya dengan tenaga kependidikan di madrasah, khususnya pegawai negeri sipil, sebab-sebab pemberhentian pegawai ini dapat dikelompokkan ke dalam tiga jenis (1) pemberhentian atas permohonan sendiri;

(2) pemberhentian oleh dinas atau pemerintah; dan (3) pemberhentian sebab lain-lain.

Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawai, yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Pemberian kompensasi, selain dalam bentuk gaji, dapat juga berupa tunjangan, fasilitas perumahan, kendaraan dan lain-lain. Selanjutnya yang terakhir adalah perlu adanya evaluasi atau penilaian dari pelaksanaan fungsi-fungsi yang dikemukakan di atas. Penilaian tenaga kependidikan ini difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan madrasah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi madrasah, tetapi juga bagi pegawai itu sendiri.

Ketujuh fungsi manajemen di atas harus dilaksanakan dengan cermat, rapi dan teratur. Karena hal itulah yang menjamin keberhasilan pengelolaan kepegawaian dalam lembaga pendidikan Islam. Dan untuk itu semua tidak terlepas dari kepiawaian dalam memanajemen dari seorang kepala madrasah sebagai pemimpin dari organisasi madrasah di samping juga adanya kerja sama yang selaras antar pegawai.

#### 4. Kepala Madrasah sebagai Edukator

Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Fungsi kepala madrasah sebagai edukator adalah menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga kepala madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*,

*moving class* dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.

Wahyusumidjo memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut kepala madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik dan artistik. *Pembinaan mental*, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap, batin dan wataknya. Dalam hal ini kepala madrasah harus mampu menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, proposional dan profesional. Untuk itu, kepala madrasah harus berusaha melengkapi sarana, prasarana dan sumber belajar agar dapat memberikan kemudahan kepada guru dalam melaksanakan tugas utamanya mengajar. Mengajar dalam arti memberikan kemudahan belajar bagi peserta didik.

*Pembinaan moral*, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk suatu perbuatan, sikap, hak dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Kepala madrasah profesional harus berusaha memberikan nasehat kepada seluruh warga sekolah, misalnya, pada setiap upacara bendera atau pertemuan rutin. *Pembinaan fisik*, yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala madrasah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para



tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olahraga, baik yang diprogramkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat di sekitar sekolah.

*Pembinaan artistik*, yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Hal ini biasanya dilakukan melalui kegiatan karyawisata yang dilaksanakan setiap semester atau tahun ajaran. Dalam hal ini, kepala madrasah dibantu oleh para pembantunya harus mampu merencanakan berbagai program pembinaan artistik, seperti karyawisata, agar dalam pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Lebih daripada itu, pembinaan artistik harus terkait atau merupakan pengayaan dari pembelajaran yang telah dilaksanakan. Sebagai edukator, kepala madrasah harus selalu berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, wakil kepala madrasah, atau anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala madrasah dalam melaksanakan pekerjaannya demikian pula halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikuti.

Upaya yang dapat dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai edukator, khususnya dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut. *Pertama*, mengikutsertakan guru-guru dalam penataran atau pelatihan untuk menambah wawasan para guru. Kepala madrasah juga harus memberikan

kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Misalnya, memberikan kesempatan bagi para guru yang belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan sekolah, yang pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Kepala madrasah harus berusaha mencari beasiswa bagi guru yang melanjutkan pendidikan melalui kerjasama dengan masyarakat atau dengan dunia usaha dan kerjasama lain yang tidak mengikat.

*Kedua*, kepala madrasah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya. *Ketiga*, menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

#### 5. Kepala Madrasah sebagai Leader

Leader secara bahasa artinya adalah pemimpin. Kepala madrasah adalah pemimpin bagi lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Sebagai leader, kemampuan yang harus dimiliki kepala madrasah adalah *Pertama*, kemampuan membangun visi, misi, dan strategi lembaga. Visi adalah pandangan ke depan lembaga pendidikan itu mau dibawa ke arah mana. Misi adalah alasan mengapa lembaga tersebut ada, biasanya berdasar pada nilai-nilai tertentu yang melekat

dalam organisasi. Sedangkan strategi adalah bagaimana kepala madrasah mampu mengelola sumberdaya yang dimiliki dalam upaya mencapai visi dan misi yang telah ditentukan tersebut.

Visi kepala madrasah akan sangat menentukan kearah mana lembaga pendidikan itu dibawa. Kepala madrasah yang tidak mempunyai visi jauh ke depan hanya akan bertugas sesuai dengan rutinitas dan tugas sehari-harinya tanpa tahu kemajuan apa yang harus ia capai dalam kurun waktu tertentu. Kiranya, visi ini harus dibangun terlebih dahulu agar tercipta jalan dan panduan perjalanan lembaga ke depan.

*Kedua*, sebagai leader, kepala madrasah harus mampu berperan sebagai innovator, yaitu orang yang terus-menerus membangun dan mengembangkan berbagai inovasi untuk memajukan lembaga pendidikan. Salah satu yang menandai pergerakan dan kemajuan lembaga pendidikan adalah sebesar dan sebanyak apa inovasi yang dilakukan lembaga pendidikan tersebut setiap tahunnya. Jika banyak inovasi dan pembaruan yang dilakukan, maka berarti terdapat kemajuan yang cukup signifikan. Tetapi sebaiknya, jika tidak banyak inovasi yang dilakukan, maka lembaga pendidikan itu lebih banyak jalan di tempat dan tidak mengalami banyak kemajuan.

*Ketiga*, kepala madrasah harus mampu membangun motivasi kerja yang baik bagi seluruh guru, karyawan, dan berbagai pihak yang terlibat di sekolah. Kemampuan dalam membangun motivasi yang baik akan membangun produktivitas organisasi dan meningkatkan efisiensi kerja. Dengan motivasi yang tinggi, didukung dengan kemampuan guru dan keryawan yang memadai, akan

memacu kinerja lembaga secara keseluruhan. Karenanya, kemampuan membangun motivasi menjadi salah satu kunci untuk meningkatkan performa dan produktivitas kerja.

*Keempat*, kepala madrasah harus mempunyai keterampilan melakukan komunikasi, menangani konflik, dan membangun iklim kerja yang positif di lingkungan lembaga pendidikan. Iklim kerja yang positif akan sangat berpengaruh terhadap kesehatan kerja secara keseluruhan. Jika komunikasi tidak terbangun dengan baik misalnya, akan banyak terjadi kesalah pahaman baik di antara bawahan atasan maupun di antara bawahan itu sendiri. Akibatnya, lembaga pendidikan tidak lagi bisa menjadi tempat yang nyaman untuk bekerja. Masing-masing orang tidak lagi memperhatikan antara satu dengan yang lain, masing-masing bekerja secara individual sehingga membuat suasana kerja tidak nyaman. Jika hal ini terjadi, akan sulit mengharapkan mereka untuk bekerja lebih keras atau lebih produktif. Lingkungan dan suasana kerja yang baik akan mendorong guru dan karyawan bekerja lebih senang dan meningkatkan tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan secara lebih baik.

*Kelima*, kepala madrasah harus mampu melakukan proses pengambilan keputusan, dan bisa melakukan proses delegasi wewenang secara baik. Pengambilan keputusan membutuhkan ketrampilan mulai dari proses pengumpulan informasi, pencarian alternative keputusan, memilih keputusan, hingga mengelola akibat ataupun konsekuensi dari keputusan yang telah diambil. Kepala madrasah harus mempunyai ketrampilan pengambilan keputusan secara cepat dan tepat disesuaikan dengan dinamika dan perkembangan yang terjadi. Jika

setiap permasalahan bisa segera diputuskan dan dicarikan jalan keluar, maka akan memudahkan organisasi untuk berjalan dengan dinamika yang cepat. Tetapi sebaliknya, jika kepala madrasah sering ragu dalam mengambil keputusan, maka organisasi di lembaga tersebut akan terganggu dengan banyaknya masalah yang masih menggantung dan membutuhkan jalan keluar.

Selain pengambilan keputusan, kepala madrasah juga mempunyai keterampilan mendelegasikan tugas dan wewenangnya kepada para bawahan. Delegasi wewenang ini di satu sisi akan memudahkan tugas-tugas kepala madrasah sehingga ia bisa berkonsentrasi untuk menjalankan tugas-tugas yang strategis dan mendelegasikan tugas-tugas operasional sehari-hari kepada bawahannya. Di sisi lain, delegasi wewenang akan membuat bawahan merasa dihargai sekaligus menjadi proses pembelajaran kepemimpinan bagi mereka. Sehingga proses operasional organisasi bisa berjalan dengan lancar.

Selanjutnya Keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah. Keberhasilan kepala madrasah dalam memimpin sekolahnya dapat dilihat dari produk yang dihasilkan oleh proses transformasi kepemimpinannya, seperti: (1) penampilan para guru dan peserta didik, (2) tercapainya tujuan pendidikan di sekolah, (3) pertumbuhan prestasi sekolah, (4) muncul kepuasan terhadap kepemimpinan kepala madrasah, (5) muncul tanggung jawab terhadap tujuan sekolah, (6) muncul dukungan dari para guru dan pegawai terhadap kedudukan dan jabatan kepala madrasah.

Kemampuan kepala madrasah sebagai *leader* (pemimpin) merupakan salah satu kunci keberhasilannya dalam meningkatkan mutu sekolah. Kepala madrasah

berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah. Dalam kehidupan sehari-hari kepala madrasah akan dihadapkan kepada sikap para guru, staf dan peserta didik yang mempunyai latar belakang kehidupan, kepentingan serta tingkat sosial budaya yang berbeda sehingga tidak mustahil terjadi konflik antarindividu bahkan antarkelompok. Dalam menghadapi hal semacam ini kepala madrasah harus bertindak arif, bijaksana, adil, tidak ada pihak yang dikalahkan atau dianakemaskan. Dengan kata lain sebagai seorang pemimpin kepala madrasah harus dapat memperlakukan sama terhadap orang-orang yang menjadi bawahannya sehingga tidak terjadi diskriminasi, sebaliknya dapat diciptakan semangat kebersamaan di antara mereka.

Indikator kepemimpinan lainnya adalah kemampuan kepala madrasah memberi sugesti/saran yang sangat diperlukan oleh para guru, staf dan peserta didik. Sehingga dengan saran/sugesti tersebut mereka selalu memelihara bahkan meningkatkan semangat bekerja, rela berkorban, serta rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing. Seorang kepala madrasah selaku pemimpin akan menjadi pusat perhatian, artinya semua pandangan akan diarahkan ke kepala madrasah sebagai orang yang mewakili kehidupan sekolah, dimana dan dalam kesempatan apa pun. Oleh sebab itu, penampilan seorang kepala madrasah harus selalu dijaga integritasnya, selalu terpercaya, dihormati baik perkataan maupun perilakunya.

Kemampuan kepala madrasah sebagai *leader* (pemimpin) akan semakin diuji keberhasilannya dengan munculnya perubahan pola pikir dan tatanan kehidupan manusia akibat adanya arus globalisasi. Globalisasi telah mengubah

cara hidup manusia sebagai individu, sebagai warga masyarakat dan sebagai warga negara. Tidak ada seorang pun yang dapat menghindari diri dari arus globalisasi. Kepala madrasah akan menghadapi dua pilihan, yaitu menempatkan organisasi sekolah dan berperan sebagai pemain dalam arus perubahan globalisasi atau akan membawa organisasi sekolah sebagai korban dan terseret derasny arus globalisasi.

Keputusan kepala madrasah untuk mengambil pilihan pertama merupakan keputusan yang sangat bijaksana demi meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dengan cara mengikuti perkembangan arus globalisasi. Namun, kepala madrasah harus terlebih dahulu mempersiapkan diri dan mental dalam menerima inovasi-inovasi baru yang muncul dalam dunia pendidikan agar dapat menyesuaikan diri dalam proses kepemimpinan dan aspek lainnya di sekolah. Kepala madrasah harus memiliki wawasan serta pemahaman yang luas dalam memilih dan menerapkan nilai-nilai positif yang dibawa oleh arus globalisasi. Nilai-nilai tersebut untuk selanjutnya ditransformasikan kepada para guru, staf dan peserta didik. Dengan keahlian kepala madrasah memimpin dan membawa organisasi sekolah mengikuti perkembangan globalisasi ini maka akan dihasilkan peserta didik yang berkualitas, baik secara akademis, *skill* (keahlian), kematangan emosional, moral serta spiritual. Akhirnya, akan dihasilkan generasi masa depan yang siap hidup dengan tantangan zamannya.

#### 6. Kepala Madrasah sebagai Motivator dan Innovator

Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala madrasah harus mampu berfungsi sebagai “*educator, manager, administrator, supervisor, leader,*

*innovator, dan motivator*”. Prespektif ke depan mengisyaratkan bahwa kepala madrasah juga harus mampu berperan sebagai figur dan mediator, bagi perkembangan masyarakat dan lingkungannya. Dengan demikian pekerjaan kepala madrasah semakin hari semakin meingkat, dan akan selalu meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan yang diharapkan. Pelaksanaan peran, tugas pokok dan fungsi tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena saling terkait dan saling mempengaruhi, serta menyatu dalam pribadi seorang kepala madrasah profesional. Kepala madrasah harus mampu mendorong visi menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen pendidikan.

Kepala madrasah sebagai motivator yang merupakan salah satu dari tujuh tugas pokok dan fungsi kepala madrasah dalam pengelolaan madrasah. Menurut Mintzberg dalam Wahjosumidjo bahwa seorang pimpinan yang berperan sebagai leader (penggerak) dalam hal ini seorang manajer harus mampu memberikan motivasi kepada setiap bawahan, memberikan bimbingan sehingga bawahan dapat dibina dan dikembangkan dalam pelaksanaan tugas. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa kepala madrasah adalah pimpinan madrasah yang dapat berperan sebagai leader maupun manajer harus dapat pula berperan sebagai pemberi motivasi (motivator) bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya yang ada di madrasah. Selain itu, gaya kepemimpinan menurut teori perilaku yang berorientasi pada bawahan juga menjelaskan bahwa pemimpin lebih memberikan motivasi dari pada memberikan pengawasan kepada bawahan. Oleh sebab itu, peran kepala madrasah sebagai motivator merupakan peran yang sangat penting dalam meningkatkan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan di madrasah.



Peran kepala madrasah sebagai motivator sangat diperlukan untuk memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan dalam melakukan tugas pokok dan fungsinya. Setiap guru memiliki karakteristik khusus yang berbeda satu sama lain, sehingga memerlukan perhatian khusus dari kepala madrasah, agar guru bersedia memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya, terutama dalam melakukan peningkatan mutu pendidikan. Meter juga menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kepala madrasah dalam melakukan pemotivasian guru dan tenaga kependidikan di sekolah, meliputi (1) partisipasi, semakin banyak keterlibatan guru dan tenaga kependidikan di sekolah dalam pengambilan keputusan, semakin besar pula perasaan kepemilikan atas keputusan dan mereka akan berusaha keras membantu pelaksanaan keputusan itu; (2) komunikasi, jika guru dan tenaga kependidikan di sekolah diberi tahu tentang hasil yang akan dicapai, perubahan dan kemajuan yang dicapai maka mereka akan cenderung lebih bekerjasama dan merasa bahwa mereka adalah bagian dari kelompok (*team work*); (3) pengakuan, jika guru dan tenaga kependidikan di sekolah mendapat penghargaan atas kinerja yang dihasilkan maka mereka akan terdorong untuk lebih bekerja keras; (4) pendelegasian wewenang, sebagai kepala madrasah harusnya tahu bahwa sebaiknya mendelegasikan sebagian tanggungjawab kepada guru atau tenaga kependidikan yang mampu dan mau melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan, sehingga mereka merasa dipercaya dan diberdayakan. Selain itu, menurut peneliti bahwa kepala madrasah dalam peranannya sebagai motivator juga harus memahami hal-hal yang dapat meningkatkan motivasi yaitu dapat

dikelompokkan dalam empat kategori, yaitu (1) kebutuhan pribadi sebagai manusia, misalnya kebutuhan untuk dihargai, kebutuhan berprestasi, kebutuhan kehormatan diri, kebutuhan berteman, dan kebutuhan untuk dipandang bermanfaat dalam masyarakat; (2) faktor-faktor yang melekat dalam situasi kerja, misalnya sifat dan jenis pekerjaan, peluang untuk dianggap sebagai bagian kelompok, kesempatan peningkatan karier, lingkungan kerja, peluang berkreasi dan berinovasi; (3) sistem manajemen, guru dan tenaga kependidikan suka mengetahui dan perlu mengetahui apa saja yang diharapkan dari mereka dan tugas yang mereka lakukan adalah bagian dari upaya mencapai tujuan organisasi; dan (4) sistem sosial yang tercermin dalam masyarakat. Peran kepala madrasah sebagai motivator bertujuan untuk peningkatan mutu guru dan tenaga kependidikan di madrasah, harus dimulai dengan sikap demokratis dalam setiap melakukan pembinaan, segala sesuatunya yakni dari, oleh dan untuk guru dan tenaga kependidikan, sedangkan kepala madrasah tut wuri handayani.

Menurut Mulyasa bahwa beberapa strategi yang dapat digunakan oleh kepala madrasah, adalah (1) membantu mereka dalam mengembangkan pola perilakunya, (2) membantu mereka dalam meningkatkan standar perilakunya, dan (3) melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama.

Sementara itu Milton menyatakan bahwa tidak ada rumus untuk memotivasi orang lain, tetapi beberapa panduan ini bisa jadi dipertimbangkan dan diikuti oleh seseorang yang bertindak sebagai motivator, yaitu (1) mengetahui kebutuhan dasar manusia dan proses motivasi, (2) memeriksa kepercayaan dasar orang lain atau asumsi-asumsi tentang orang lain, (3) meletakkan proses motivasi

dalam konteks organisasional total(dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan atau iklim organisasi), (4) memperhatikan perhatian individu-individu, (5) dalam kapasitas sebagai supervisor lakukan keterbukaan, kepercayaan dan komunikasi dua arah, (6) hadirkan kepuasan kebutuhan dengan mengubah kebijakan, arus kerja dan prosedur sehingga meminimalkan dampak negatif dalam proses motivasi, dan (7) mendorong perubahan yang kondusif untuk memuaskan kebutuhan manusia, baik sebagai individu maupun dalam kelompok.

Peran Kepala Madrasah sebagai Inovator *Pengertian Inovasi Pendidikan*  
Inovasi berasal dari kata latin, innovation yang berarti pembaharuan dan perbuahan. Inovasi ialah suatu perubahan yang baru yang menuju ke arah perbaikan yang lain atau berbeda dari yang sebelumnya, yang dilakukan dengan sengaja dan berencana (tidak secara kebetulan saja). Penghargaan (*reward*) merupakan salah satu bentuk motivasi yang sangat penting untuk memotivasi guru dan tenaga kependidikan dalam peningkatan profesionalitasnya, sehingga dapat mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi mereka secara terbuka dan mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Oleh sebab itu, kepala madrasah harus berusaha menggunakan penghargaan ini secara tepat, efektif, dan efisien untuk menghindari dampak negatif yang bisa ditimbulkannya.

Lebih lanjut Ibrahim Bafadal mengemukakan bahwa inovasi pendidikan merupakan inovasi dalam bidang pendidikan atau inovasi untuk memecahkan masalah pendidikan. Dapat dikatakan bahwa inovasi pendidikan ialah suatu ide, barang, atau metode yang dirasakan dan diamati sebagai hal baru bagi seseorang

atau sekelompok orang (masyarakat) baik berupa hasil invensi atau diskoveri yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan atau untuk memecahkan masalah pendidikan. Jadi, inovasi pendidikan adalah suatu ide, barang, metode, yang dirasakan atau diamati sebagai hal yang baru bagi hasil seseorang atau kelompok orang (masyarakat), baik berupa hasil inverse (penemuan baru) atau discovery (baru ditemukan orang), yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan atau untuk memecahkan masalah pendidikan. *Sasaran Inovasi Pendidikan* Setelah membahas definisi inovasi dan perbedaan antara inovasi dan perubahan, maka berikut ini akan diuraikan tentang sasaran inovasi pendidikan. Faktor-faktor utama yang perlu diperhatikan dalam inovasi pendidikan adalah guru, siswa, kurikulum dan fasilitas, dan program/tujuan. *Pertama*, guru. Guru sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan pendidikan merupakan pihak yang sangat berpengaruh dalam proses belajar mengajar. Kepiawaian dan kewibawaan guru sangat menentukan kelangsungan proses belajar mengajar di kelas maupun efeknya di luar kelas. Guru harus pandai membawa siswanya kepada tujuan yang hendak dicapai. Ada beberapa hal yang dapat membentuk kewibawaan guru antara lain adalah penguasaan materi yang diajarkan, metode mengajar yang sesuai dengan situasi dan kondisi siswa, hubungan antar individu, baik dengan siswa maupun antar sesama guru dan unsur lain yang terlibat dalam proses pendidikan seperti administrator, misalnya kepala madrasah dan tata usaha serta masyarakat sekitarnya, pengalaman dan keterampilan guru itu sendiri. Dengan demikian, maka dalam pembaharuan pendidikan, keterlibatan guru mulai dari perencanaan inovasi pendidikan sampai dengan pelaksanaan dan evaluasinya memainkan peran

yang sangat besar bagi keberhasilan suatu inovasi pendidikan. Tanpa melibatkan mereka, maka sangat mungkin mereka akan menolak inovasi yang diperkenalkan kepada mereka. Hal ini seperti diuraikan sebelumnya, karena mereka menganggap inovasi yang tidak melibatkan mereka adalah bukan miliknya yang harus dilaksanakan, tetapi sebaliknya mereka menganggap akan mengganggu ketenangan dan kelancaran tugas mereka. Oleh karena itu, dalam suatu inovasi pendidikan, gurulah yang utama dan pertama terlibat karena guru mempunyai peran yang luas sebagai pendidik, sebagai orang tua, sebagai teman, sebagai dokter, sebagai motivator dan lain sebagainya.

*Keduan*, siswa. Sebagai obyek utama dalam pendidikan terutama dalam proses belajar mengajar, siswa memegang peran yang sangat dominan. Dalam proses belajar mengajar, siswa dapat menentukan keberhasilan belajar melalui penggunaan intelegensi, daya motorik, pengalaman, kemauan dan komitmen yang timbul dalam diri mereka tanpa ada paksaan. Hal ini bisa terjadi apabila siswa juga dilibatkan dalam proses inovasi pendidikan, walaupun hanya dengan mengenalkan kepada mereka tujuan dari pada perubahan itu mulai dari perencanaan sampai dengan pelaksanaan, sehingga apa yang mereka lakukan merupakan tanggungjawab bersama yang harus dilaksanakan dengan konsekuen. Peran siswa dalam inovasi pendidikan tidak kalah pentingnya dengan peran unsur-unsur lainnya, karena siswa bisa sebagai penerima pelajaran, pemberi materi pelajaran pada sesama temannya, petunjuk, dan bahkan sebagai guru. Oleh karena itu, dalam memperkenalkan inovasi pendidikan sampai dengan penerapannya, siswa perlu diajak atau dilibatkan sehingga mereka tidak saja menerima dan

melaksanakan inovasi tersebut, tetapi juga mengurangi resistensi seperti yang diuraikan sebelumnya.

*Ketiga*, kurikulum. Kurikulum pendidikan, lebih sempit lagi kurikulum sekolah meliputi program pengajaran dan perangkatnya merupakan pedoman dalam pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah. Oleh karena itu kurikulum sekolah dianggap sebagai bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam proses belajar mengajar di sekolah, sehingga dalam pelaksanaan inovasi pendidikan, kurikulum memegang peranan yang sama dengan unsur-unsur lain dalam pendidikan. Tanpa adanya kurikulum dan tanpa mengikuti program-program yang ada di dalamnya, maka inovasi pendidikan tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan inovasi itu sendiri. Oleh karena itu, dalam pembaharuan pendidikan, perubahan itu hendaknya sesuai dengan perubahan kurikulum atau perubahan kurikulum diikuti dengan pembaharuan pendidikan dan tidak mustahil perubahan dari kedua-duanya akan berjalan searah. *Keempat*, fasilitas. Fasilitas, termasuk sarana dan prasarana pendidikan, tidak bisa diabaikan dalam proses pendidikan khususnya dalam proses belajar mengajar. Dalam pembaharuan pendidikan, tentu saja fasilitas merupakan hal yang ikut mempengaruhi kelangsungan inovasi yang akan diterapkan. Tanpa adanya fasilitas, maka pelaksanaan inovasi pendidikan akan bisa dipastikan tidak akan berjalan dengan baik. Fasilitas, terutama fasilitas belajar mengajar merupakan hal yang esensial dalam mengadakan perubahan dan pembaharuan pendidikan. Oleh karena itu, jika dalam menerapkan suatu inovasi pendidikan, fasilitas perlu diperhatikan. Misalnya ketersediaan gedung sekolah, bangku, meja dan sebagainya.

*Kelima*, lingkup sosial masyarakat. Dalam menerapkan inovasi pendidikan, ada hal yang tidak secara langsung terlibat dalam perubahan tersebut tapi bisa membawa dampak, baik positif maupun negatif, dalam pelaksanaan pembaharuan pendidikan. Masyarakat secara langsung atau tidak langsung, sengaja maupun tidak, terlibat dalam pendidikan. Sebab, apa yang ingin dilakukan dalam pendidikan sebenarnya mengubah masyarakat menjadi lebih baik terutama masyarakat di mana peserta didik itu berasal. Tanpa melibatkan masyarakat sekitarnya, inovasi pendidikan tentu akan terganggu,

bahkan bisa merusak apabila mereka tidak diberitahu atau dilibatkan. Keterlibatan masyarakat dalam inovasi pendidikan sebaliknya akan membantu inovator dan pelaksana inovasi dalam melaksanakan inovasi pendidikan. *Problematika Inovasi Pendidikan*, Kendala-kendala yang mempengaruhi keberhasilan usaha inovasi pendidikan seperti inovasi kurikulum, antara lain adalah (1) perkiraan yang tidak tepat terhadap inovasi (2). konflik dan motivasi yang kurang sehat (3). lemahnya berbagai faktor penunjang sehingga mengakibatkan tidak berkembangnya inovasi yang dihasilkan (4). keuangan (financial) yang tidak terpenuhi (5). penolakan dari sekelompok tertentu atas hasil inovasi (6) kurang adanya hubungan sosial dan publikasi. Untuk menghindari masalah-masalah tersebut di atas, dan agar mau berubah terutama sikap dan perilaku terhadap perubahan pendidikan yang sedang dan akan dikembangkan, sehingga perubahan dan pembaharuan itu diharapkan dapat berhasil dengan baik, maka guru, administrator, orang tua siswa, dan masyarakat umumnya harus dilibatkan. Setelah memperhatikan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan

suatu inovasi pendidikan, misalnya penolakan para guru tentang adanya perubahan kurikulum dan metode belajar-mengajar, maka perlu kiranya masalah tersebut dibahas. Namun sebelumnya, pengertian tentang resisten itu perlu dijelaskan lebih dahulu. Menurut definisi dalam "Cambridge International English Dictionary of English" bahwa Resistance is to fight against (something or someone) to not be changed by or refuse to accept (something). Berdasarkan definisi tersebut di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penolakan (resistance) itu adalah melawan sesuatu atau seseorang untuk tidak berubah atau diubah atau tidak mau menerima hal tersebut. Ada beberapa hal mengapa inovasi sering ditolak atau tidak dapat diterima oleh para pelaksana inovasi di lapangan atau di sekolah sebagai berikut: *pertama*, sekolah atau guru tidak dilibatkan dalam proses perencanaan, penciptaan dan bahkan pelaksanaan inovasi tersebut, sehingga ide baru atau inovasi tersebut dianggap oleh guru atau sekolah bukan miliknya, dan merupakan kepunyaan orang lain yang tidak perlu dilaksanakan, karena tidak sesuai dengan keinginan atau kondisi sekolah mereka. *Kedua*, guru ingin mempertahankan sistem atau metode yang mereka lakukan saat sekarang, karena sistem atau metode tersebut sudah mereka laksanakan bertahun-tahun dan tidak ingin diubah. Disamping itu sistem yang mereka miliki dianggap oleh mereka memberikan rasa aman atau kepuasan serta sudah baik sesuai dengan pikiran mereka.

*Ketiga*, inovasi yang baru yang dibuat oleh orang lain terutama dari pusat (khususnya Depdiknas) belum sepenuhnya melihat kebutuhan dan kondisi yang dialami oleh guru dan siswa. Hal ini juga diungkapkan oleh Munro yang



mengatakan bahwa "mismatch between teacher's intention and practice is important barrier to the success of the innovatory program".Keempat, inovasi yang diperkenalkan dan dilaksanakan yang berasal dari pusat merupakan kecenderungan sebuah proyek dimana segala sesuatunya ditentukan oleh pencipta inovasi dari pusat. Inovasi ini bisa terhenti kalau proyek itu selesai atau kalau finansial dan keuangannya sudah tidak ada lagi. Dengan demikian pihak sekolah atau guru hanya terpaksa melakukan perubahan sesuai dengan kehendak para inovator di pusat dan tidak punya wewenang untuk merubahnya. *Kelima*, Kekuatan dan kekuasaan pusat yang sangat besar sehingga dapat menekan sekolah atau guru melaksanakan keinginan pusat, yang belum tentu sesuai dengan kemauan mereka dan situasi sekolah mereka. Untuk mengatasi masalah dan kendala seperti diuraikan di atas, maka berikut ini beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menerapkan inovasi baru. *Sasaran Program Pembaruan (Inovasi) dalam Bidang Pendidikan*. Sasaran yang dimaksud di sini adalah komponen-komponen apa saja dalam bidang pendidikan yang dapat menciptakan inovasi. Pendidikan adalah suatu sistem maka inovasi pendidikan mencakup hal-hal yang berhubungan dengan komponen sistem pendidikan, baik sistem dalam arti sekolah, perguruan tinggi atau lembaga pendidikan yang lain, maupun sistem dalam arti yang luas, misalnya sistem pendidikan nasional.

Berikut ini contoh-contoh inovasi pendidikan dalam setiap komponen pendidikan atau komponen sistem sosial dengan pola yang dikemukakan oleh B. Milles, seperti yang dikutip oleh Ibrahim. (1) Pembinaan Personalia. Pendidikan yang merupakan bagian dari sistem sosial menempatkan personal (orang) sebagai

bagian/komponen dari sistem. Adapun inovasi yang sesuai dengan pembinaan personal, yaitu peningkatan mutu guru, sistem kenaikan pangkat, peningkatan disiplin siswa melalui tata tertib dan sebagainya. (2) Banyaknya Personal dan Wilayah Kerja. Inovasi pendidikan yang relevan dengan aspek ini, misalnya rasio guru dan siswa dalam satu sekolah. (3) Fasilitas Fisik. Sistem pendidikan untuk mendayagunakan sarana dan prasarana dalam mencapai tujuan. Inovasi yang sesuai dengan komponen ini, misalnya pengaturan tempat duduk siswa, pengaturan papan tulis, pengaturan peralatan laboratorium bahasa, penggunaan kamera video. (4) Penggunaan Waktu. Dalam sistem pendidikan tentu memiliki perencanaan penggunaan waktu. Inovasi yang sesuai dengan aspek ini, misalnya pengaturan waktu belajar (pagi atau siang), pengaturan jadwal pelajaran. (5) Perumusan Tujuan. Sistem pendidikan tentu memiliki rumusan tujuan yang jelas. Inovasi yang sesuai dengan aspek ini, misalnya perubahan rumusan tujuan pendidikan nasional, perubahan rumusan tujuan kurikuler, perubahan rumusan tujuan institusional, perubahan rumusan tujuan instruksional. (6) Prosedur. Dalam sistem pendidikan tentu saja memiliki prosedur untuk mencapai tujuan. Adapun inovasi pendidikan yang relevan dengan komponen ini adalah penggunaan kurikulum baru, cara membuat rencana pengajaran, pengajaran secara kelompok dan sebagainya. (7) Peran yang Diperlukan. Dalam sistem pendidikan perlu adanya kejelasan peran yang diperlukan guna menunjang pencapaian tujuan. Inovasi pendidikan yang relevan dengan komponen ini, misalnya peran guru sebagai pemakai media, peran guru sebagai pengelola kegiatan kelompok, guru sebagai *team teaching*. Dalam upaya melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator

kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan ke dalam sesuatu yang inovatif, memberikan teladan kepada guru dan tenaga kependidikan di madrasah untuk mau berinovasi dalam menjalankan tugasnya.

Mulyasa menjelaskan bahwa perilaku kepala madrasah sebagai inovator akan tercermin dari cara-caranya melakukan pekerjaan secara: (1) konstruktif, berusaha mendorong dan membina setiap warga sekolah agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugasnya; (2) kreatif, berusaha mencari gagasan dan ide-ide baru dalam melakukan tugas-tugasnya; (3) delegatif, berupaya mendelegasikan tugas kepada guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan, dan kemampuan masing-masing; (4) integratif, berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien, dan produktif; (5) rasional dan obyektif, berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan obyektif; (6) pragmatis, berusaha menetapkan target kegiatan berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap warga sekolah serta kemampuan yang dimiliki sekolah; (7) keteladanan, harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik; (8) adaptabel dan fleksibel, harus mampu beradaptasi dan luwes dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan guru dan tenaga kerja kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan paparan bab per bab di atas, maka penulis simpulkan bahwa peran supervisi kepala madrasah mencakup sepuluh dimensi, yaitu membantu guru melihat dengan jelas proses belajar mengajar sebagai suatu sistem; membantu guru melihat dengan jelas tujuan pendidikan dengan mengikut sertakan guru-guru untuk mengikuti seminar, pelatihan; membantu guru menyiapkan metode mengajar yang lebih baik; membantu menyiapkan kegiatan belajar mengajar; membantu guru menggunakan sumber pengalaman belajar; membantu guru menciptakan alat peraga pembelajaran dan aplikasinya; membantu guru menyusun program belajar mengajar; membantu guru belajar mengenal siswa; membantu guru meningkatkan moral dan kenyamanan bekerja.

Sementara peran kepala madrasah dalam konsepsi *leadershipnya* melalui enam dimensi, yaitu Kepala Madrasah sebagai Manajer, Kepala Madrasah sebagai Supervisor, Kepala Madrasah sebagai Administrator, Kepala Madrasah sebagai Edukator. Kepala Madrasah sebagai Leader, Kepala Madrasah sebagai Innovator.

#### **B. Rekomendasi**

Mencermati simpulan penelitian ini, maka ada beberapa rekomendasi yang niscaya disampaikan berikut ini.

1. Untuk Kepala Madrasah, sebaiknya selalu berusaha menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dalam kegiatan supervisi. Serta dalam kegiatan

pelaksanaan supervisi, sebaiknya tidak hanya dilaksanakan satu atau dua kali saja dalam satu tahun, misalnya dalam setiap satu semester bisa dua kali, awal semester dan akhir semester, agar kepala madrasah dapat mengamati perkembangan guru dan siswa dalam meningkatkan efektivitas belajar mengajar yang lebih baik lagi. Dengan supervisi kepala madrasah harus dapat mendorong para guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas pokoknya dan mengembangkan kemampuannya demi terciptanya pengelolaan kelas yang baik.

2. Untuk Para Guru, selalu mempertahankan untuk memberikan yang terbaik kepada siswanya agar meningkatkan efektivitas belajar mengajar dapat tercapai. Dan dapat membantu peran kepala madrasah dalam melakukan supervisi. Lebih meningkatkan motivasi kerja mereka sehingga guru-guru lebih bersungguh-sungguh melaksanakan tugasnya sebagai pendidik.

## DAFTAR FUSTAKA

- Ade Rukmana dan Asep Suryana, *Pengelolaan Kelas*, Jakarta: Bahan Belajar Mandiri, 2006
- Anita Lie, Cooperative Learning, *Mempraktikkan Cooperative Learning di Ruang-ruang Kelas*, Jakarta: PT. Grasindo, 2002
- Cholid Narbuko, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007
- Daryanto, *administrasi pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011
- Dimyanti, *Belajar Dan Pembelajaran*, Jakarta: Rineke Cipta, 2006
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, *Dapartemen Pendidikan Dan Kebudayaan*, Jakarta, 2001
- Khanifatul, *Pembelajaran Inovatif*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013
- M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011
- Maryono, *dasar-dasar dan teknik menjadi supervisor pendidikan* Jogjakarta: Arruz media, 2011
- Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009
- Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala madrasah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013
- Nana Sudjana, *Cara Belajar Mengajar Aktif dan Proses Belajar Mengajar* Bandung: Sinar Baru, 1989
- Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Pt Remaja Rosdakarya, 2012
- Oemar Hamalik, *Pendekatan Guru Berdasarkan kompetensi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- Piet, A. Sahertian, *Konsep dasar dan teknik supervisi pendidikan*, jakarta: Rineka Cipta, 2008
- Pudji Muljono, *Manajemen Pembelajaran Quantum Teaching*, Jakarta: Balai Pustaka, 2006

- Soetjipto, Rafli Kosasi, *Profesi Keguruan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009
- Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2002
- Sugiono, *metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, Bandung: alfabeta, 2014
- Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabet, 2003
- Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi* Jakarta: Rineka Cipta, 2004
- Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004
- Sutrisno Hadi, *Metodelogi Research Jilid III*, fakultas psikologi UGM Yogyakarta: 2004
- Syaiful Bahri Djamarah & Azwan Zain, *Strategi Belajar Mengajar*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010
- Syaiful Bahri Djamarah & Azwan Zain, *Strategi Belajar Mengajar*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010
- Syaiful Bahri Djamarah & Azwan Zain, *Guru & Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala madrasah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011